

MESTRADO
SOCIOLOGIA

(Re)pensar a Avaliação de Desempenho: uma proposta de intervenção numa empresa de engenharia

Patrícia Alexandra Pinho da Costa

M

2017



Patrícia Alexandra Pinho da Costa

**(Re)pensar a Avaliação de Desempenho: uma proposta de
intervenção numa empresa de engenharia**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pelo
Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2017

(Re)pensar a Avaliação de Desempenho: uma proposta de intervenção numa empresa de engenharia

Patrícia Alexandra Pinho da Costa

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientado pelo
Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves

Membros do Júri

Professora Doutora Natália Maria Casqueira Azevedo
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz
Faculdade de Economia - Universidade do Porto

Classificação obtida: 18 valores

Sumário

Agradecimentos	9
Resumo	10
Abstract.....	11
Índice de figuras.....	12
Índice de quadros	13
Lista de abreviaturas e siglas	14
Introdução	15
Capítulo I A Gestão de Recursos Humanos.....	18
1. Um breve percurso pela gestão de recursos humanos: principais contornos e evoluções conceptuais.....	18
2. A moderna (e estratégica) gestão de pessoas.....	23
Capítulo II A gestão e avaliação de desempenho: conceitos, práticas e objetivos	31
1. A gestão por objetivos (GPO).....	35
Capítulo III O impacto das competências na gestão de pessoas	37
Capítulo IV O contexto de estágio numa empresa de serviços de engenharia.....	44
1. Apresentação e caracterização da empresa.....	44
2. Objetivos e atividades do estágio.....	47
3. Reflexões sobre as atividades desenvolvidas e do percurso de investigação	51
Capítulo V Considerações sobre o processo de construção dos instrumentos de gestão de recursos humanos	55
1. O Manual de Análise e Descrição dos Postos de Trabalho	56
2. O Manual de Avaliação de Desempenho.....	65
Capítulo VI A profissionalização dos sociólogos em contexto empresarial.....	76
Considerações Finais	81

Referências Bibliográficas	85
Anexos	89
Anexo 1 – Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho	90
Anexo 2 – Manual de Avaliação de Desempenho	133

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família, em especial aos meus pais, porque sem o apoio deles esta conquista não seria possível.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Gonçalves, gostaria de agradecer por todos os seus ensinamentos, pela sua disponibilidade e conselhos em todo este percurso e por me ajudar a concluir mais uma etapa da minha vida da melhor forma possível.

Ao João, um enorme obrigada por estar ao meu lado, pela motivação constante e apoio nos momentos de angústia e mais difíceis deste trabalho.

Aos amigos de uma vida, Pedro e Rita, por estarem sempre presentes ao longo destes anos, pelas nossas aventuras, incentivo e apoio constante durante este percurso.

À Alexandra Carvalho e à Marta Rodrigues, agradeço por nos termos cruzado graças à Sociologia, por todas as conversas, gargalhadas e entreajuda ao longo desta grande caminhada que agora termina.

À empresa que me acolheu para a realização deste trabalho, com especial destaque para a Alexandra, a Carla e a Marta por toda a atenção, preocupação e apoio constante em todo o meu trabalho e por toda a aprendizagem que me proporcionaram.

Por fim, não podia deixar um grande obrigada à Sociologia. Estes 5 anos passaram a correr e foi, sem dúvida, a melhor opção que poderia ter feito para o meu futuro. Na verdade, quem corre por gosto não cansa. E eu não me canso da Sociologia.

Resumo

O mundo das organizações e das empresas tem vindo a adquirir graus de complexidade cada vez maiores, fruto das exigências do mercado e dos desenvolvimentos que lhe estão implicados. Esta complexidade traduz-se em necessidades de organização e de avaliação interna e é neste plano que a gestão de recursos humanos se torna essencial porque ao ser um conjunto de ações e de práticas que influenciam o funcionamento das organizações e dos seus colaboradores é capaz de definir os parâmetros de avaliação da performance dos trabalhadores de uma empresa. A avaliação de desempenho no contexto organizacional assume-se, assim, como um processo essencial na gestão de recursos humanos porque, entre outras vantagens, permite que a empresa tenha uma visão da forma como cada colaborador atua em função objetivos estratégicos previamente definidos. É neste sentido que, ao abordar as questões de gestão de recursos humanos, entendemos que os contributos da sociologia podem ser uma mais-valia para as empresas a nível da organização dos seus recursos humanos pelos seus conhecimentos teóricos, competências práticas e metodológicas.

Reconhecida a importância da avaliação de desempenho para o futuro das empresas, o presente relatório de estágio aborda os processos de análise e descrição de postos de trabalho juntamente com o da avaliação de desempenho, como uma sugestão de intervenção numa empresa de serviços de engenharia sediada na Região Norte de Portugal, dada a forte interligação que existe entre os dois processos. A nossa intervenção na instituição do estágio passa pela elaboração de dois instrumentos de gestão de recursos humanos – o manual de análise e descrição de postos de trabalho e o manual de avaliação de desempenho - que foram construídos tendo em conta necessidade de dotar a empresa de novas ferramentas tendo em vista uma gestão mais eficaz dos seus recursos humanos.

Palavras-chave: sociologia; sociologia do trabalho; gestão de recursos humanos; análise e descrição de postos de trabalho; avaliação de desempenho.

Abstract

The world of organizations has become increasingly complex, due the demands of the market and its developments. This complexity translates into organizational needs such as an internal evaluation and it is in this plan that the human resources management becomes essential. By being a set of actions and practices that influence the functioning of organizations and their workers it is able to define the parameters for evaluating the performance of the company's workers. The performance evaluation practices at the organizational environment assumes itself as an important process in the human resources management because, among other advantages, allows the company to have a vision of how each employee acts according to the company's strategic objectives that were previously defined.

In this sense, we believe that sociology contributions could be an added value to the company's human resources management through their theoretical, methodological and practical knowledge and skills.

Acknowledging the importance of the performance evaluation to the company's future, this report addresses the processes of analysis and description of the workplace as well as the process of the performance evaluation as a suggestion of intervention at a company of engineering services based in northern Portugal. In order to respond to the company's needs in the field of human resources management, our intervention in the company goes through the elaboration of two instruments – the analysis and job description manual and the performance evaluation manual - that will be important to provide a more effective management of their internal resources.

Keywords: sociology; sociology of work; human resources management; job analysis and job description; performance evaluation

Índice de figuras

Figura 1 – Organigrama da empresa por áreas de negócio e áreas de suporte – versão simplificada.....	45
---	----

Índice de quadros

Quadro 1 – As concepções de função pessoal, segundo Besseyre des Horts (1989).....	26
---	----

Lista de abreviaturas e siglas

ARH – Administração de recursos humanos

GERH - Gestão estratégica de recursos humanos

GP – Gestão de pessoas

GPO – Gestão por objetivos

GRH – Gestão de recursos humanos

RH – Recursos humanos

Introdução

A cultura do desempenho tem vindo a assumir novos contornos no contexto organizacional, aliada ao estabelecimento de um conjunto de objetivos a alcançar que traduzem a visão estratégica da empresa nos seus mercados. Nestes termos, os instrumentos para medir o desempenho dos trabalhadores têm conquistado nos últimos tempos um lugar central na temática da gestão dos recursos humanos, já que cada vez mais as empresas dependem do capital humano para progredirem no seu negócio. Isto obriga a repensar a cultura organizacional e a forma como esta influencia o futuro das empresas.

O presente relatório de estágio decorre de uma experiência de estágio curricular no departamento de recursos humanos numa empresa prestadora de serviços de engenharia, sediada na zona Norte de Portugal, com a duração de três meses, totalizando as 500 horas de estágio.

O objeto de estudo aqui exposto tem como foco principal a avaliação de desempenho, dado que o sistema existente na empresa apresentava uma evidente desatualização face à sua conjuntura atual. A sua necessidade em desenvolver este instrumento de gestão de recursos humanos acaba por refletir, de certa forma, a importância crescente que a apreciação sobre o trabalho de cada pessoa tem nos dias de hoje, ao permitir que haja um alinhamento e comprometimento significativo dos trabalhadores para com as empresas.

O trabalho que aqui apresentamos está constituído sob a forma de uma proposta de intervenção empresarial, ao nível de como implementar um sistema de avaliação de desempenho. Para tal, a nossa atuação envolveu o desenvolvimento de dois instrumentos de gestão de recursos humanos que se interligam entre si: o manual de análise e descrição de postos de trabalho e o manual de avaliação de desempenho. O manual de análise e descrição de postos de trabalho foi elaborado por nós, como uma forma de permitir a atualização do manual de postos de trabalho já existente, de modo a que seja capaz de transmitir a informação relevante para a leitura da própria estrutura organizativa da empresa. Por outro lado, a pertinência da elaboração deste manual também se justifica pelo facto de estar interligado com o processo da avaliação de desempenho, dado que na sua essência o conteúdo dos postos de trabalho é uma das

dimensões sujeitas ao processo de avaliação e, por isso, é uma prática que deve ser implementada previamente à avaliação de desempenho. O manual de avaliação de desempenho foi igualmente desenvolvido de raiz, de forma a conseguir dotar a empresa de um instrumento adequado às suas necessidades reais e exigências da estratégia de negócio. Neste privilegiamos duas componentes de análise: os objetivos e as competências, de forma contribuir para uma leitura mais holística de todos os elementos que interferem com a prestação de cada trabalhador para o futuro da empresa.

Neste sentido, o presente relatório apresenta uma estrutura que se organiza em seis capítulos.

O primeiro é composto por uma abordagem teórica ao percurso histórico-temporal que a gestão de recursos humanos foi percorrendo até aos dias de hoje e desafios que se têm imposto, como é o caso da gestão estratégica de recursos humanos. Para além desta abordagem, tecemos também algumas considerações acerca das especificidades que a gestão de recursos humanos foi assumindo em Portugal e as principais mudanças que se sentiram nas empresas e na forma como as pessoas eram perspetivadas nesse contexto.

O segundo capítulo é dedicado a um conjunto significativo de incursões teóricas sobre a avaliação de desempenho, os seus conceitos, as suas características e a forma como esta temática se tornou num dos principais eixos de atenção no mundo empresarial. De seguida, o foco de atenção prende-se com uma das possíveis formas de avaliação de desempenho: a gestão por objetivos e os seus principais contornos de aplicação.

Em terceiro lugar, apresentamos uma abordagem às competências, às diferentes tipologias de competências e à importância crescente que estas têm vindo a adquirir no mundo contemporâneo. Esta dimensão tem assumido um significado particular no contexto organizacional, nos processos de caracterização dos postos de trabalho e, igualmente, na avaliação de desempenho, influenciado o próprio conteúdo de trabalho e quem o executa.

O quarto capítulo contextualiza a atividade de estágio curricular desenvolvida, tendo em conta uma breve apresentação da organização, dos nossos objetivos a alcançar no decorrer da experiência em contexto de trabalho e das atividades que nele foram desenvolvidas. Aqui, incluímos também algumas reflexões e considerações sobre as

tarefas desenvolvidas no estágio e sobre o processo de elaboração dos manuais de análise e descrição de postos de trabalho e de avaliação de desempenho.

Em sexto lugar, dedicamos uma parte deste trabalho para a apresentação das nossas opções metodológicas para a definição dos dois manuais aqui propostos e das próprias técnicas que foram pensadas para ambos, tendo sempre como referência um contexto organizacional específico. Estes manuais são compostos por uma contextualização inicial do seu propósito, seguindo-se uma clarificação de cada um dos processos e as suas etapas – seja da análise e descrição de postos de trabalho, como da avaliação de desempenho – e das respectivas técnicas a mobilizar para cada um. Tendo em conta o carácter exaustivo que caracteriza ambos os manuais, estes encontram-se nos anexos do presente relatório.

Por fim, abrimos espaço para umas breves considerações sobre a profissionalização da sociologia e a forma como esta disciplina se tem vindo a assumir em contexto organizacional ao longo dos tempos e as suas diferentes configurações. Em seguida, apresentamos um conjunto de notas finais sobre o trabalho desenvolvido e algumas pistas para desenvolvimentos futuros.

Capítulo I | A Gestão de Recursos Humanos

O conceito de recursos humanos (RH) não é unilateral, pelo que se pode apresentar sob diferentes significados. Este termo pode assumir-se *como função ou departamento*, como um conjunto de ações e de *práticas de recursos humanos* ou ainda *como profissão* (Chiavenato, 2010, p.2). A abordagem demonstra a forma como estes significados do termo foram surgindo e de que modo se interligam e estão presentes no mundo contemporâneo das organizações.

Antes de avançarmos na matéria da gestão de recursos humanos em termos cronológicos e das suas principais características ao longo dos tempos, importa atender a três conceitos que são essenciais para a compreensão da gestão de recursos humanos, que são a função de recursos humanos, a gestão de recursos humanos e a direção de recursos humanos. A função de recursos humanos engloba a estrutura responsável pela secção administrativa do pessoal, pelas relações sociais existentes e também pela operacionalização das políticas de recursos humanos. A gestão de recursos humanos remete para todas as ações desenvolvidas pela função de recursos humanos com o fim de alcançar os seus objetivos (Sousa *et al.*, 2006, p.9). Mais concretamente, a gestão de recursos humanos envolve “todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados.” (Bilhim, 2006, p.29). Por sua vez, a Direção de Recursos Humanos (DRH) tem a seu cargo a gestão dos recursos humanos em termos das suas atividades e serviços, assim como é responsável pela coordenação do conjunto de trabalhadores que integram essa direção.

1. Um breve percurso pela gestão de recursos humanos: principais contornos e evoluções conceptuais

O desenvolvimento da gestão de recursos humanos (GRH) ao longo dos diferentes contextos sociais e temporais apresenta uma relação direta com a evolução das relações de trabalho nas organizações, pelo que entre todas as funções subjacentes

ao funcionamento das organizações a função pessoal foi aquela que mais transformações significativas sofreu ao longo das últimas décadas.

Foi com a Revolução Industrial que se começaram a verificar profundas alterações no mercado de trabalho e nas relações laborais, essencialmente no mundo ocidental. A emergência de grandes unidades fabris, com um número crescente de trabalhadores, as fracas condições de trabalho, o aumento de conflitos e de acidentes de trabalho, os baixos salários, a inexistência de sistemas de proteção social e as grandes jornadas de trabalho são as características desta era, com forte ênfase nos critérios económicos, deixando de lado as preocupações mais humanistas para com os trabalhadores. Neste período não existiam gestores nem gestores de pessoal e, por isso, a gestão de recursos humanos estava a cargo dos proprietários das fábricas, que atuavam com base na intuição, experiência própria e na imposição da disciplina e do controlo do trabalho. Os movimentos sociais não tardaram a aparecer e surgiram em defesa de melhores condições de trabalho e com preocupações mais voltadas para o bem-estar dos trabalhadores. Surgem as primeiras políticas de humanização do trabalho a partir dos chamados *welfare officers*, que eram “funcionários [sempre mulheres] encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados.” (Gomes *et al.*, 2008, pp.64-65). Isto foi criado tendo em vista uma solução mais humanista e de carácter assistencialista dado que não transformava de forma plena a vida dos trabalhadores e também porque o controlo sobre os trabalhadores não deixou de existir.

O início do século XX foi um marco importante porque foi a partir daqui que a função pessoal se começou a estruturar através dos princípios do *taylorismo* e do *fordismo*. Aqui as preocupações estavam mais voltadas para os custos de produção e do trabalho, havia uma clara divisão do trabalho, o que implicava que os trabalhadores tivessem conhecimentos específicos dedicados ao seu posto. Isto significou uma maior especialização do trabalho e desenvolveu preocupações com “uma maior sofisticação na organização do trabalho e na consequente gestão das pessoas que o executavam.” (Gomes *et al.*, 2008, p.67). Contudo, os serviços de gestão de recursos humanos das empresas continuavam orientados para a aplicação de tarefas administrativas, como o processamento de salários, o recrutamento e seleção, as faltas, entre outros elementos (*ibidem*).

Até 1945, nos Estados Unidos da América (EUA), as funções de administração organizacional mais significativas eram as das áreas técnica, administrativa, comercial, contabilística, financeira e de segurança, mas a partir deste marco temporal a função pessoal começou a afirmar-se como uma função igualmente importante, sobretudo no contexto europeu (Bilhim, 2006, p.32). Até 1980 os recursos humanos eram vistos como um custo para as empresas, mas, posteriormente, começa a assistir-se “ao desenvolvimento de uma concepção renovada, que encara a existência de verdadeiras sinergias entre o social e o económico, aparecendo os recursos humanos como um recurso que é fundamental maximizar (adaptado de Des Hores, 1988, p.54)” (Brandão e Parente, 1998, p.23).

Neste sentido, e no decorrer do desenvolvimento do mundo a nível social, político, económico e cultural, assistiu-se a uma evolução da concepção de função pessoal ao longo do século XX, principalmente a partir da segunda metade do século, tendo sido marcada por três grandes fases: a *administração do pessoal*, a *gestão do pessoal* e a *gestão de recursos humanos*.

A primeira fase, a *Administração do pessoal*, surge no final do século XIX e os anos 1950/1960 e caracteriza-se por uma visão mais fechada, tradicional e conservadora, tendo sido considerada como a fase “pré-histórica da função recursos humanos” (Bilhim, 2006, p.38). Neste período lutava-se pela aplicação de uma legislação laboral de modo a implementar questões relacionadas com os salários, as férias dos trabalhadores e ainda a promoção da segurança social. Ou seja, estamos perante uma concepção de função pessoal que privilegiava os serviços dedicados ao “recrutamento e gestão da contratualização das relações laborais” e, mais tarde, com preocupações relativas ao desenvolvimento de centros de aprendizagem para melhorar as competências da mão-de-obra. Também existiam atividades do controlo do sistema de remunerações, de recompensas, punições que estavam a cargo das hierarquias das empresas (Brandão e Parente, 1998, p.24). Os responsáveis pela função pessoal eram os administradores das empresas. Neste caso, a função pessoal é uma função de suporte e os RH não estão a ser integrados no que era o futuro da organização, já que considerava que as pessoas não eram importantes para o desenvolvimento económico e social nem para a sua competitividade, sendo antes vistos como um custo que era importante minimizar.

A *gestão do pessoal* - segunda fase da função pessoal - emergiu entre os anos 60 e 80 do século XX, e pode ser definida como a “fase de “maturidade” da função pessoal”, tendo-lhe subjacente uma “abordagem social da organização” segundo Capucci (1990) (Brandão e Parente, 1998, p.25), uma vez que os objetivos já não são apenas de cumprimento da legislação, mas há o reconhecimento da importância da pessoa para a organização através das políticas existentes (Bilhim, 2006, p.39). Para Des Hortes (1988), as preocupações humanas nas empresas começam a assumir um lugar de destaque, com enfoque nas questões da motivação e satisfação no trabalho, nos processos de recrutamento, seleção, formação, remuneração e gestão de carreiras, assim como as questões da negociação contratual com parceiros sociais, como os sindicatos e associações profissionais (Brandão e Parente, 1998, p.25). Neste período surgem os departamentos da função pessoal, cujos responsáveis eram os gestores, e foram também criados alguns instrumentos operacionais importantes como a avaliação de desempenho, a análise, descrição e qualificação de funções e as técnicas de recrutamento e de seleção.

Nesta segunda fase da função pessoal começa-se a assistir a uma interligação entre os objetivos sociais e os objetivos económicos, e a função também começa a ter alguma importância, mas sem intervenção a nível estratégico. Aqui temos uma conceção ambivalente dos RH, os quais são encarados, por um lado, como um custo e, por outro lado, como um recurso importante para o funcionamento das organizações porque investir nas pessoas e na sua carreira pode trazer consigo fortes vantagens competitivas no mercado (Brandão e Parente, 1998, pp. 25-26).

Até 1970 viveu-se uma fase de estabilidade e de consolidação da função pessoal, mas foi profundamente abalada por elementos externos, como o caso dos choques petrolíferos ocorridos em 1973. Esta crise provou uma abertura dos mercados à escala mundial e a sua desregulamentação, o aumento da competitividade a nível de produtos e serviços, as inovações tecnológicas e a promoção de novas formas de vida fizeram-se sentir de forma significativa. Perante este novo panorama social e económico, as empresas precisaram de desenvolver esforços capazes de se adaptarem a esta nova realidade para prosperarem nos mercados. Isto levou a uma flexibilização do trabalho, bem como a transformações na função pessoal que vigorava até então, a qual “(...) passou a ter o negócio como preocupação central e a utilização eficiente das pessoas

como objectivo da sua acção quotidiana.”, mas sem descartar a grande preocupação com a eficiência económica (Gomes *et al.*, 2008, p.69).

Na década de 80 do século XX emerge a fase da função pessoal mais significativa e que se faz sentir nos dias de hoje – a *gestão dos recursos humanos* -, a qual desenvolveu um conjunto mais vasto das suas preocupações e campos de atuação nas organizações, pautando-se por uma “gestão estratégica de recursos humanos” (Brandão e Parente, 1998, p.26). O desenvolvimento desta fase acompanha a Era da Informação e a sua crescente importância nos diferentes domínios das sociedades, onde a adaptação às mudanças aceleradas e novos desafios começam a ser um elemento cada vez mais presente e as organizações são um palco importante destes elementos. É a partir deste marco temporal que os recursos humanos começam a ser perspectivados como os atores chave perante essas mudanças. Brandão e Parente (1998) referem, a este propósito, que “A aceleração dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios que as empresas têm de enfrentar obriga-las-iam a mobilizar todos os seus recursos, colocando os recursos humanos em primeiro lugar na medida em que estes seriam o elemento constitutivo da empresa e, portanto, o mais importante garante da sua flexibilidade.” (Brandão e Parente, 1998, p.26).

Nesta fase há a preocupação de melhorar o desempenho económico e social e evitar disfuncionamentos de origem social e humana, promovendo-se a melhoria das relações impessoais, uma política de comunicação interna e a saúde preventiva enquanto obrigação das organizações. Paralelamente, surgem como foco de atenção o mérito, a gestão de competências e formação profissional, assim com o recrutamento e seleção tendo em conta as necessidades dos RH. Assiste-se ao nascer uma nova dimensão subjacente à atuação das organizações que é a ação destas no campo social, em que as empresas passam a ser não só atores económicos, mas também sociais através das suas práticas que vão para além do que é estabelecido a nível legal das suas atuações, estando o campo da responsabilidade social empresarial em ascensão. Os RH são perspectivados como um investimento a potenciar e como um centro de lucros, sendo efetivamente um recurso a apostar nas organizações e que importa desenvolver através do trabalho e da formação. Os responsáveis pela função de GRH têm uma direção de RH, que é uma função partilhada pelas diferentes chefias, sendo uma responsabilidade

de linha e função de *staff* e o departamento dos recursos humanos está situado ao nível hierárquico da direção de topo da empresa.

Assim, assistimos à substituição do termo “pessoal” pelo de “recursos humanos”, o que denota uma maior preocupação com o papel que as pessoas têm para o desempenho e desenvolvimento das empresas. Neste sentido, há uma aposta

[...] nos recursos humanos internos das empresas, com base num compromisso de internalização e partilha e um projecto de empresas, nomeadamente por via do desenvolvimento da sua cultura. (Brandão e Parente, 1998, p.27).

2. A moderna (e estratégica) gestão de pessoas

Ao longo das décadas foram notórias as transformações pelas quais as organizações foram passando, nomeadamente ao nível da gestão das pessoas que as constituía. Perante isto, cada vez mais as empresas foram-se apercebendo “que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões.”, sendo igualmente parceiros e colaboradores das empresas (Chiavenato, 2010, p.34).

Só a partir de 1980 é que a função de RH começou a ser integrada na estratégia global de negócio das organizações, de tal maneira que os recursos humanos passaram a ser perspectivados enquanto ativos importantes, e não como um custo, para o desenvolvimento dos negócios a partir das suas competências e respetivos planos futuros.

Antes de avançarmos com a definição da gestão estratégica de recursos humanos (GERH), importa atender à noção de estratégia. Gomes *et al.* (2008) destaca a definição de Alfred Chadler, que considera que a estratégia é a “explicitação dos objectivos de longo prazo, dos cursos de acção e da afectação dos recursos necessários para os concretizar.” (Gomes *et al.*, 2008, p.102).

Afinal, o que é a gestão estratégica de recursos humanos? Entre as várias definições sobre a questão, Schuler (1992) considera que a gestão estratégica de recursos humanos refere-se à “(...) articulação entre (1) as motivações e actuações das pessoas, quer individual quer colectivamente e (2) as linhas de desenvolvimento do

negócio.” (Gomes *et al.*, 2008, p.111). Assim, estes são o recurso estratégico que permite à empresa cumprir os objetivos e, por conseguinte, o sucesso no mercado cada vez mais competitivo e global. De acordo com João Bilhim, a gestão estratégica é um “processo de formulação e implantação de planos que orientam a organização [...] [ou seja], integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização.” (2006, p.47). Ela envolve “[1] A identificação da missão, ou seja, o seu carácter, orientação global e forma de estar; [2] A definição dos objectivos que concretizam a missão; [3] A análise da envolvente geral e específica, para identificar ameaças e oportunidades; [4] O diagnóstico interno para evidenciar os pontos fortes e fracos; [5] Escolha estratégica que permitirá atingir as metas e os objectivos.” (Bilhim, 2006, p.48).

A gestão estratégica de recursos humanos só existe quando a função pessoal está alinhada com a orientação do negócio da organização e quando se promove uma consistência interna entre as práticas de gestão de RH (Gomes *et al.*, 2008, p.58). Este trabalho é conseguido quando há um conhecimento sólido da cultura organizacional porque esta implica um conjunto estruturado de crenças, valores e normas pelas quais a organização se rege e, por isso, a gestão estratégica de recursos humanos deve ir ao encontro dos seus fundamentos organizacionais. Deste modo, a função de RH participa na definição e implementação da estratégia da empresa, assim como as práticas de GRH devem ir ao encontro dos objetivos previamente delineados. Para uma GERH eficaz, as diferentes práticas e processos desenvolvidos pela gestão de recursos humanos devem ser feitas de modo a que possam contribuir para o desenvolvimento e aposta no capital humano das organizações de forma a garantir a sua fidelização na empresa.

O que diferencia a gestão tradicional da gestão estratégica de recursos humanos é o facto de que as pessoas que trabalham nas organizações são dotadas de diferentes competências e qualificações – o seu próprio talento. Estes são os fatores que potenciam o sucesso da organização, tornando-os não tão facilmente substituídos e, por isso, importantes para a vantagem competitiva das organizações no mercado. A este propósito, Bilhim (2006) salienta que

[...] a gestão estratégica de recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são activos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento (Bilhim, 2006, p.49).

Uma gestão estratégica de recursos humanos deve promover uma verdadeira dinâmica de trabalho e de comunicação no seio das organizações, de forma a que seja capaz de possibilitar a participação ativa das pessoas das organizações nas suas atividades. Do mesmo modo, a gestão estratégica de recursos humanos deve estar orientada para o futuro e para o desenvolvimento de competências que contribuam para o sucesso das empresas.

Assim, as pessoas tornaram-se o pilar das organizações modernas, em que a antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) deu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas (GP), sendo que nesta nova conceção “as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e perceções singulares”, tendo-se tornado nos “novos parceiros da organização” (Chiavenato, 2010, p.39).

Esta evolução na conceção de pessoas no seio das empresas e das organizações significa que, no seu início, ao serem vistas como um obstáculo ao desenvolvimento da empresa passaram a ser encaradas como uma oportunidade na atuação da empresa no mercado global e competitivo. Ao mesmo tempo, deixaram de ser um custo que a empresa tinha de suportar, e começaram a ser perspetivadas como um recurso e investimento para a otimização dos objetivos das empresas num contexto de competitividade dos mercados à escala global.

Outros autores perspetivam a temática da gestão de recursos humanos e a sua evolução concetual ao longo do período histórico-social, pelo que salientamos algumas dessas abordagens.

Storey perspetiva a GRH a partir das expressões “hard” e “soft”, em que cada uma delas evidencia diferentes formas de conceber dos recursos humanos das empresas em períodos distintos. Tendo por base a expressão de gestão de recursos humanos, a abordagem “hard” (dura) dá mais ênfase à palavra “Recursos”, uma vez que considera que os trabalhadores de uma empresa são meramente um custo para a mesma, de tal maneira que devem ser geridos da mesma forma que outro recurso “em termos de eficácia e de proveito económico” (Neves, 2002, p.10). O seu lado “hard” traduz-se, por isso, em formas de gestão dos recursos humanos mais rígidas, podendo ser equiparada ao período da Gestão do Pessoal. A abordagem “soft” enfatiza a palavra “Humanos” e

todo o seu potencial, na medida em que aqui os trabalhadores da empresa – os seus recursos humanos – são como um investimento que a própria empresa faz para o seu desenvolvimento e sucesso futuros, sendo, por isso, uma abordagem centrada na otimização do potencial humano. As pessoas são entendidas como recurso raro e diferente de todos os outros recursos porque são dotadas de capacidades intelectuais, competências e criatividade que as tornam na força motora de qualquer empresa, constituindo “a essência da vantagem competitiva” e parte constituinte da estratégia global das empresas (Neves, 2002, p.10). Deste modo, esta abordagem associa-se à Gestão de Recursos Humanos como nós a conhecemos nos dias de hoje.

Besseyre des Horts (1989) também faz uma análise às concepções que estão subjacentes à gestão de recursos humanos foi assumindo em diferentes períodos, dando destaque a duas concepções de pessoal no seio das organizações: por um lado são um custo – tal como eram perspectivadas na gestão de pessoal -, e por outro são um recurso - visão própria da gestão de recursos humanos. Esta diferença revela preocupações com os trabalhadores de uma empresa e organização distintas entre si, de tal maneira que as questões mais comportamentais e emocionais só começaram a ser tidas em consideração com a gestão (e estratégica) de recursos humanos (Bilhim, 2006). O quadro 1 apresenta as características que o autor associa a cada uma das concepções de pessoal e que acaba por traduzir a evolução da crescente importância que as pessoas foram assumindo no interior das organizações e das empresas.

Quadro 1 - As concepções de função pessoal, segundo Besseyre des Horts (1989).

Pessoal = custo	Pessoal = recurso
Ameaça	Oportunidade
Minimizar	Optimizar
Curto prazo	Longo prazo
Resultados	Meios + resultados
Quantitativo	Qualitativo
Inadaptável	Adaptável
inflexível	Flexível
Dependente	Autónomo
Executante	empreendedor

Fonte: Bilhim (2006, p.60) – “Gestão estratégica de recursos humanos”. In *Gestão estratégica de recursos humanos*.

3. Algumas especificidades da gestão de recursos humanos em Portugal

Quando falamos da gestão de recursos humanos em Portugal temos de ter em consideração algumas especificidades que esta temática assume. Antes de mais, importa destacar o facto de os estudos e investigações acerca da gestão de recursos humanos em Portugal serem escassos, de tal modo que ainda existe um longo caminho para que se torne numa das dinâmicas organizacionais e empresariais com relevância para o país. De forma a conhecermos a evolução da GRH em Portugal traçamos, de seguida, os principais períodos e marcos que esta foi assumindo em diferentes contextos sociais, económicos e políticos do país.

Em primeiro lugar podemos começar por destacar o tecido empresarial português e a sua constituição, uma vez que este se pauta, essencialmente, por pequenas e médias empresas que, apesar da sua importância para o desenvolvimento económico do país, não deixam de constituir um entrave ao desenvolvimento da GRH – especialmente a sua vertente estratégica - no país (Melo e Machado, 2015, p.65).

Ainda assim, Portugal também tem sido um importante palco a nível das práticas da função de GRH, tendo verificado uma rápida evolução particularmente após a adesão à União Europeia em 1986, mas também por força do contexto de transformações sociais, económicas e tecnológicas que se verificaram no auge da globalização, obrigando às empresas portuguesas uma rápida adaptação face às condições sociais existentes. Para isto, as empresas começaram a adotar uma nova postura face à forma como encaravam os seus trabalhadores.

Neste sentido, e segundo José Gonçalves das Neves (2002), podem ser definidos três períodos em Portugal que espelham algumas tendências a nível da evolução da função de GRH, tendo em conta os temas dos encontros nacionais da APG (Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos). Esta associação torna-se importante para a compreensão da evolução da temática e das práticas de GRH em Portugal dada a escassez de dados e de informações acerca da mesma.

Nos inícios do século XX, Portugal era um país essencialmente agrícola e, com a instauração da Primeira República caracterizou-se por uma instabilidade política. Começaram a surgir manifestações levadas a cabo pelos trabalhadores na procura de melhores salários e melhores condições de vida, promulgando o direito à greve. Contudo, com a emergência do governo salazarista esta efervescência laboral e direito à greve viram o seu fim e este governo desvalorizava a função de recursos humanos, a qual apenas estava circunscrita, até à década de 1970, a pendoros administrativos e financeiros. (Gomes *et al.*, 2008, pp. 80-81). Este primeiro período da gestão de recursos humanos em Portugal não pode ser lido sem referência a um dos marcos importantes no avanço desta matéria, que foram os encontros nacionais promovidos pela APG (Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos), em 1967 e os debates nesta época foram muito marcados pelos temas relacionados com a luta de classes e os conflitos sociais (Neves, 2002; Melo e Machado, 2015).

O segundo período remonta para a década de 1980 e caracteriza-se pela “utilização da expressão de GRH para designar o tratamento dos assuntos de pessoal nas organizações, e por reflectir, nos temas [dos encontros nacionais da APG] as ideias da modernização e da competitividade (transformação, desafio da integração europeia, modernizar as organizações, transformar o trabalho) (...)” e, neste caso, a problemática internacional a este nível teve mais destaque nas discussões (Neves, 2002, p.22).

O terceiro período teve início no final da década de 1980, marcado pela adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia, em 1986, período este que se pautou por uma crescente competitividade e por forças influentes da globalização nos vários domínios da sociedade, o que acabou por se refletir na forma como a GRH era encarada. Assim, as maiores preocupações estavam voltadas para as pessoas no seio das organizações, no sentido em que começam a perceber o potencial do ser humano para o desenvolvimento das suas competências (Gomes *et al.*, 2008, pp. 22-23). De igual modo, as empresas também desenvolveram estratégias de gestão de recursos humanos em conformidade com a estratégia de negócio e objetivos da empresa para que se promovesse uma melhor atuação no mercado altamente concorrencial e “(...) começou-se a estabelecer uma ligação entre a função RH, a competitividade e a flexibilidade da empresa.” (Melo e Machado, 2015, p.66). Nestes termos, de acordo com Neves (2002),

os temas abordados focam-se mais na importância de desenvolver as pessoas, nomeadamente as suas competências e práticas.

Desde então, tem-se verificado uma orientação estratégica mais significativa ao nível da função de recursos humanos adotada pelas empresas portuguesas, acompanhando o ritmo dos restantes países. Como Gomes *et al.* (2008) referem, a função de gestão de pessoas “(...) foi passando de uma função reactiva e administrativa/burocrática para um papel gradualmente de maior proactividade e resposta às condições da envolvente.”, acompanhada de mudanças no nome do departamento, tendo passado de gestão de pessoal para GRH/GERH (pp. 87-88).

Apesar desta lenta evolução que o país apresenta ao nível da GRH, os progressos têm existido e nos últimos tempos já tem existido o reconhecimento da importância da gestão de recursos humanos nas organizações e nas empresas, fruto do aumento contínuo da competitividade e das alterações no mercado. Estas têm vindo a “incluir na sua estrutura organizacional um departamento de recursos humanos, que permite práticas de gestão mais centralizadas, maior credibilização dos gestores de RH, visão do gestor como um especialista na área da gestão das pessoas e também melhor integração estratégica, maior influência no topo e políticas de RH alinhadas com o negócio.” (Melo e Machado, 2015, p.70). Contudo, o carácter essencialmente burocrático e administrativo que a função de GRH continua a assumir-se no contexto atual apesar de todas as transformações sociais, políticas e económicas que foram emergindo ao longo dos tempos, não sendo apenas característica do passado da GRH em Portugal (Melo e Machado, 2015, p.69).

Tendencialmente, segundo Pedro Melo e Carolina Machado (2015), nas pequenas e médias empresas a avaliação de desempenho tende a não assumir um lugar de grande destaque nos processos de gestão de pessoas porque ao englobar um número de trabalhadores mais reduzido acabam por implementar este processo de forma mais informal. Os métodos mais utilizados são a “autoavaliação na gestão de topo” e a avaliação realizada pelo superior hierárquico (Melo e Machado, 2015, p.72).

Em termos genéricos, as pequenas e médias empresas, ao assumirem configurações de organização e de gestão interna, implicam, também, diferentes práticas de recursos humanos com diferente relevância para as mesmas. Tal como Melo e Machado referem, as práticas de RH existem nas empresas portuguesas, mas ainda “(...)

de uma forma parcelada e pouco estratégica. [sendo] O recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento parecem ser as práticas mais desenvolvidas.” (Melo e Machado, 2015, p.73).

Capítulo II | A gestão e avaliação de desempenho: conceitos, práticas e objetivos

No contexto de trabalho, as pessoas e as suas tarefas são constantemente observadas e avaliadas pelos atores com os quais interagem diariamente, sejam os colegas de trabalho, os chefes diretos ou ainda pelos clientes. Neste sentido, pode-se entender que a avaliação do trabalho dos membros de uma organização sempre esteve presente, ainda que de forma mais ou menos (in)formal para medir formalmente as prestações de cada um dos trabalhadores.

Atualmente, tem-se considerado que o principal fator competitivo das empresas são as pessoas e não os outros recursos, dado que quanto mais as pessoas estiverem motivadas e empenhadas no seu trabalho, maior será a sua produtividade (Fernandes e Caetano, 2002, p. 359). A avaliação de desempenho tem uma importância significativa para a produtividade das empresas tanto a nível direto, uma vez que é um processo/instrumento de controlo do desempenho, quer a nível indireto, porque está relacionado com os processos de seleção, formação e desenvolvimento profissional, recompensas e remuneração (Fernandes e Caetano, 2002, p. 359).

A avaliação de desempenho nem sempre foi considerada como um instrumento importante para o desenvolvimento organizacional, de tal modo que só no início do século XXI é que se tornou como um elemento de gestão de pessoas e é influenciada pela estratégia da organização e pelos objetivos que esta define para si e para os seus diferentes elementos constituintes (departamentos, funções, pessoas). Neste sentido, a avaliação de desempenho tem vindo a assumir-se como uma ferramenta importante nas organizações e importa compreender o que é a avaliação de desempenho e os seus contornos, bem como os sujeitos implicados no processo.

Antes de mais, é importante fazer a distinção entre avaliação de desempenho e gestão de desempenho que muitas vezes podem ser entendidas como sinónimo. Camara, Guerra e Rodrigues (2010) abordam a distinção entre os dois conceitos, em que referem que gerir o desempenho dos recursos humanos implica um processo mais complexo e mais abrangente do que avaliação de desempenho. Neste caso, tal como os autores afirmam, para uma gestão do desempenho é preciso que os objetivos organizacionais e os individuais estejam alinhados entre si e que haja um ciclo de desempenho, em que no

início haja a definição de um plano de ação individual para cada trabalhador em torno de sistema de gestão por objetivos (GPO) de natureza variada, culminando com a avaliação final em torno do plano de ação definido. É também um processo que implica o acompanhamento formal e informal do trabalhador ao longo do ano para se detetar possíveis obstáculos e permite a melhoria da atuação dos colaboradores nas suas funções (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010, p.411). É da gestão do desempenho que “depende o sucesso estratégico da organização e [...] a capacidade competitiva da empresa.” (Gomes *et al.*, 2008, p.492).

Assim sendo, e em termos de síntese, Pedro B. da Camara define a gestão de desempenho

“como um sistema que tem o propósito de medir a contribuição dos colaboradores de uma organização para os resultados do negócio, em função de um conjunto de parâmetros que eles conhecem antecipadamente e aos quais deram o seu acordo, acompanhando-os ao longo do ano, avaliando-os no final do ciclo de desempenho, de forma justa e objetiva, e promovendo o seu desenvolvimento, numa ótica de melhoria contínua.” (Camara, 2015, p.9).

Já a avaliação de desempenho pode ser considerada mais como um sistema de recompensa ou de punição dos trabalhadores em função da apreciação do seu desempenho.

Segundo Fernando Almeida, a avaliação de desempenho é um processo estratégico através do qual as organizações medem o trabalho e a eficácia e eficiência dos seus colaboradores, tendo em conta o que é definido em termos de objetivos individuais, grupais e organizacionais. Acrescenta ainda que este processo pode ser “(...) uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais.” (Almeida, 1996, p.15). É também um instrumento de recolha de informação que permite perceber como é que o desempenho de cada um está a contribuir, ou não, para o sucesso da organização. Desta forma, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer e deve ser, acima de tudo, um instrumento de diagnóstico (Almeida, 1996, p.18). Contudo, o autor entende que este processo é difícil de implementar, uma vez que (1) a avaliação de desempenho pode ter vários objetivos subjacentes aos processos organizacionais; (2) é vista como uma tarefa difícil porque envolve fatores ambientais, organizacionais e individuais que vão

influenciar a sua implementação; e (3) já que pode levantar algumas questões éticas e emocionais que podem ter repercussões nas pessoas (Almeida, 1996, pp. 15-16).

O sistema de avaliação de desempenho deve respeitar um conjunto de características, nomeadamente a “equidade e exactidão, fidelidade, validade, simplicidade, oportunidade, economicidade, bom direccionamento da informação, selectividade, flexibilidade, envolvimento e detecção de sucessos.” (Almeida, 1996, p.25). É importante que os sistemas de gestão e avaliação do desempenho não sejam vistos como uma forma de controlo ou de punição, mas sim como instrumentos que pretendem medir e melhorar de forma gradual a contribuição de cada ativo para a organização e para as suas metas (Camara, 2015, p.8).

Todos os trabalhadores de uma empresa devem ser abrangidos pela avaliação de desempenho, de modo a que se possa ter uma visão total da contribuição de cada um para a empresa. Assim, existem três grandes atores envolvidos neste processo: a empresa, o avaliador e o avaliado.

Quando as organizações pretendem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho é necessário que haja uma prévia definição do porquê, ou seja, é importante esclarecer os objetivos subjacentes à implementação da avaliação de desempenho visto que só assim é que é possível delinear o instrumento operacional em questão. A avaliação de desempenho deve estar alinhada com a missão, visão e valores das organizações e em relação direta com a função, ou seja, deve existir, previamente uma política de recursos humanos integrada em que os seus sistemas devem estar alinhados entre si.

O grande objetivo da avaliação de desempenho é o de aferir o contributo de cada indivíduo, de forma a melhorar continuamente o seu desempenho e o da organização. Fernando Almeida (1996) cita Drent (1984) quando nos fala nos principais objetivos da avaliação de desempenho são: “melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais; auxiliar nas decisões de organização e gestão pessoal (salários, prémios, promoções, transferências, etc.); identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade; escolha de critérios de selecção e treino.” (Almeida, 1996, p.19).

Deste modo, é visível que a avaliação de desempenho é um instrumento importante no contexto organizacional, uma vez que está diretamente interligado com os

restantes processos de gestão de recursos humanos e pode ter implicações sobre eles. O sistema de gestão do desempenho vai acabar por ter um papel central na gestão de pessoas porque tem duplo efeito. Por um lado, permite validar os métodos e instrumentos de recrutamento utilizados porque se na análise da *performance* dos colaboradores houver um padrão de baixa produtividade e de desempenho pode ser necessário repensar as metodologias utilizadas no recrutamento e seleção de pessoas. Por outro lado, (2) pode ter influência sobre as decisões tomadas em relação à possível identificação de necessidades de formação, na atribuição de recompensas e nos planos de carreira com oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ou até mesmo ser um instrumento de suporte para transferências e despedimentos (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010, pp. 411-412) (Fernandes e Caetano, 2002, p.360). Por outras palavras, João Bilhim (2006) encara a avaliação de desempenho como uma prática e um instrumento que se pauta por duas funções essenciais: a administrativa e a de desenvolvimento.

Sendo que esta prática e processo é transversal relativamente ao conjunto de trabalhadores de uma empresa ou organização, importa considerar que os diferentes atores envolvidos têm diferentes objetivos a alcançar com a sua implementação.

Os principais objetivos que os avaliadores têm aquando da implementação do sistema de avaliação são voltados (1) para os resultados globais da empresa, de forma a perceber os níveis de eficácia, eficiência e produtividade alcançados; (2) para a análise do desempenho dos diferentes departamentos; (3) para os resultados e tarefas individuais, através das funções desempenhadas por cada colaborador e ainda (4) para o comportamento interpessoal e individual (Almeida, 1996; Fernandes e Caetano, 2002).

Alexandra Fernandes e António Caetano destacam a perspetiva de Cleveland e Murphy (1992) acerca dos objetivos que os avaliados esperam através do processo de avaliação de desempenho. Primeiro, os avaliados procuram *feedback* acerca do seu desempenho em comparação com os seus colegas; em segundo, importam-se com este feedback de forma a orientarem-se para o futuro profissional e, por último, essa informação acerca do seu desempenho é importante para os seus ideais de bons profissionais (Fernandes e Caetano, 2002, p.362).

1. A gestão por objetivos (GPO)

Hoje em dias as organizações vivem, de forma constante, momentos de mudança interna face às condicionantes do mundo em que estão inseridas. À medida que as organizações se foram complexificando ao nível dos processos de trabalho e das suas formas de gestão foi necessário repensar a forma como esses processos de trabalho eram avaliados. A este nível, a avaliação de desempenho passou de um enfoque nas tarefas para os resultados alcançados pelos colaboradores. Isto porque dada a natureza complexa cada vez mais crescente do trabalho “(...) seria mais fácil e lógico avaliar o desempenho, não pelas tarefas realizadas de acordo com o trabalho prescrito, mas pelos resultados obtidos (...)” (Santos, 2011, p.585).

Um dos modelos de avaliação frequentemente utilizados é a gestão por objetivos (GPO), que surge pela primeira vez em 1954 por Peter Dunker, com o objetivo de desenvolver um compromisso entre o colaborador e a empresa relativamente a um “(...) conjunto de objetivos concretos e metas a atingir, que eram negociados e acordados no início do ciclo de desempenho anual.” (Camara, 2015, p.10). É, por isso, um “contrato de desempenho” que se traduz no plano de ação anual acordado e assinado entre a chefia e o colaborador e tem como objetivo “(...) obter a compreensão do colaborador sobre o que é esperado dele durante o ano e o seu compromisso em procurar atingir os objetivos fixados.” (Camara, 2015, p.11). Este contrato é também uma forma de assegurar o acompanhamento do colaborador ao longo do ano das diferentes fases do processo de alcance das metas previamente definidas e para contornar obstáculos que possam surgir.

O modelo inicial de GPO contemplava apenas objetivos individuais no contrato de desempenho, mas à medida que o processo de globalização se foi fazendo sentir através das inúmeras mudanças que ocorreram a vários níveis – nomeadamente no contexto de gestão empresarial – fez com que se readaptasse este modelo de avaliação de desempenho. De tal modo que passou a incluir, para além dos objetivos individuais que eram definidos, objetivos de equipa e, mais recentemente, competências. Estas começaram a ser uma outra dimensão a avaliar, uma vez que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são também elementos essenciais ao desempenho das funções e do alcance das metas estabelecidas (Camara, 2015).

Entre as diversas formas de avaliação do desempenho, a gestão por objetivos em particular contempla a definição de um ciclo de desempenho. Este ciclo de desempenho é anual, e caracteriza-se por quatro componentes essenciais que vão tendo ênfases diferentes ao longo do ano. A primeira componente traduz-se na fixação do conjunto de objetivos (estratégicos da empresa, objetivos individuais e de equipa) e realiza-se no início do ano, de modo a que os trabalhadores saibam concretamente o que a empresa espera deles e quais as metas a atingir. É aquando da definição dos objetivos para os trabalhadores que também se considera os meios de apoio ao alcance dos mesmos. A segunda componente prende-se com o acompanhamento e sessões de *feedback* pela chefia, que deverão ser feitas ao longo do ano, de forma a garantir o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos fixados, bem como para perceber se existem obstáculos no seu percurso de trabalho. Este ciclo termina com o momento de avaliação de desempenho dos trabalhadores, a qual é realizada ou no final do ano ou, no máximo, no início do ano civil seguinte. Neste momento é realizada a reunião de avaliação entre a chefia e o trabalhador, debatendo-se o percurso profissional do trabalhador ao longo desse ano e o alcance dos seus objetivos. Na reunião de avaliação é definido o novo plano de ação para o próximo ano, fixando-se novos objetivos a alcançar (Camara, 2015).

Contudo, o desempenho dos trabalhadores não deve ser apenas analisado sob a ótica dos resultados do seu trabalho e do alcance dos objetivos previamente definidos, mas também tendo em conta os processos de trabalho que estão por detrás da forma como os resultados foram atingidos. Neste sentido, Houldsworth & Jirasinghe (2006) consideram que o desempenho não é unicamente uma questão de resultados, mas é igualmente influenciado pelos processos de trabalho e comportamentos dos próprios indivíduos (Santos, 2011, p.586).

Capítulo III | O impacto das competências na gestão de pessoas

As competências nem sempre foram elementos significativos no contexto organizacional, tendo adquirido maior importância nas últimas décadas. Este conceito é relativamente novo – tendo surgido nos anos 80 do século XX - e ainda está pouco estabilizado no âmbito da Sociologia das Organizações, do Trabalho e das Empresas (Parente, 2008).

Na Era Industrial, caracterizada pelo processo de divisão do trabalho, valorizava-se em grande escala os conhecimentos técnicos dos trabalhadores nas suas tarefas, em detrimento das suas atitudes pessoais, valores e comportamentos. Mais recentemente, principalmente na denominada Sociedade da Informação e do Conhecimento – caracterizada por uma nova ordem global e pelas influências das novas tecnologias de informação e de comunicação -, o conceito de competência tem vindo a assumir um elevado grau particularmente ao nível da GRH, na medida em que o capital humano dispõe de um determinado conjunto de conhecimentos e comportamentos que vão condicionar as suas atuações profissionais e o próprio futuro das empresas e organizações. Torna-se, assim, necessário “atrair e reter os melhores talentos” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010, p.341) capazes de dar resposta aos desafios e desenvolvimento do negócio através da mobilização dos diferentes tipos de competências.

Esta crescente importância das competências traduz-se na forma como os cargos e os postos de trabalho são definidos, uma vez que integram, na sua essência, competências-chave capazes de ir ao encontro das necessidades e sucesso das empresas e organizações. De igual modo, o desempenho individual dos colaboradores pode ser avaliado de acordo com as competências que caracterizam o seu posto de trabalho e o grau com que estas são alcançadas no quotidiano profissional e esta avaliação pode traduzir-se, ou não, em necessidades de formação com vista a desenvolver as competências. Além disto, processos como planos de desenvolvimento de carreiras e de recompensas estão suportados, em parte, nas competências que os colaboradores mobilizam (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010, pp. 341-342).

Neste sentido, as empresas estão cada vez mais interessadas no que está para além dos conhecimentos técnicos dos seus colaboradores, privilegiando os seus comportamentos e o seu envolvimento para com a empresa e a sua estratégia de negócio.

O termo competência surgiu pela primeira vez em 1982 pelo autor Richard Boyatzis, definindo-a como "(...) *as características subjacentes de um indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior.*" (Boyatzis, 1982, cit. por Camara, 2017, p.12). Considerava que as competências podem ser "motivações, traços de caráter, autoconceito, atitudes e valores, conhecimentos e aptidões cognitivas e comportamentais" (*idem*, p.12). Para este autor as competências podem ser lidas através dos comportamentos e ações que delas resultam ou seja, os *outputs*. Neste caso, os *outputs* reportam para os comportamentos e ações que se consegue captar mais facilmente, enquanto as características da personalidade e atitudes dos indivíduos são mais difíceis de apreender (*idem*, p.15).

Camara (2017) define as competências como o "*conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica das empresas.*" (2017, p.16).

Outra definição do conceito pode ser lida como o conjunto de "(...) conhecimentos e capacidades que são mobilizados ou podem ser mobilizados em situações profissionais ou contextos de trabalho particulares" (Suleman, s.d., p.114). É importante salientar que as competências só se fazem sentir enquanto tal a partir do momento em que há a mobilização e demonstração dos saberes e atitudes perante os outros, ou seja, quando as competências são reconhecidas pelos outros (Parente, 2008). De facto, as competências têm de ser observáveis nas práticas dos indivíduos, ou seja, "só existem na e pela a acção" e, por isso, é que podem ser analisadas sob a forma de comportamentos e ações (Ceitil, 2006, p.42). Assim, o detentor das competências só pode ser competente se for capaz de mobilizar eficazmente as suas competências no contexto de trabalho.

No âmbito da gestão de recursos humanos, assiste-se à importância crescente que as competências formais e informais assumem comparativamente com as qualificações formais aquando da seleção de pessoas para acederem aos diferentes

cargos, de tal modo que, tal como afirma Parente (2008), “O critério não é mais a escolaridade, mas «ter capacidade para», «ser capaz de» mobilizar efectivamente os saberes para um desempenho laboral eficaz.” (2008, p.21). Ou seja, isto significa que as competências estão relacionadas com a aquisição de saberes através do sistema educativo (qualificação formal) e com a acumulação de saberes que está presente por via da experiência profissional em situação de contexto real de trabalho. Esta relevância das competências em detrimento da focalização nas qualificações formais dos trabalhadores permite verificar se estes detêm o saber-fazer e não apenas o saber, isto é, se mobilizam eficazmente os seus saberes e recursos. Como nos refere Bilhim (2006), a competência não pode ser lida como meramente “um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho.” (p.238).

As competências adquirem um lugar central na problemática da atuação das empresas, uma vez que os indivíduos que mobilizem eficazmente os seus saberes contribuem são como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Le Boterf, 1998, p.12, cit. por Parente, 2008, p.23). Mas são também importantes para os próprios indivíduos porque o seu portefólio de competências assume um lugar central face às novas exigências e configurações do mercado de trabalho, pelo que podem ser um fator de distinção entre eles, precisamente pelas competências que possuem e que são capazes de mobilizar.

Assim sendo, as competências são “(...) comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes actividades profissionais.” (Ceitil, 2006, p.41), em que esta constância e regularidade são importantes para que sejam consideradas como competências e não como meras ações esporádicas. A este propósito salientamos a perspectiva de Ceitil (2006), em que considera que

as competências são consideradas como outputs de desempenho, quer dizer, são resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas actividades profissionais e são realidades susceptíveis de serem observadas, permitindo, pela sua constância e regularidade, sustentar avaliações objectivas e consistentes sobre a performance profissional dos seus detentores. (Ceitil, 2006, p.41).

É também importante reter o carácter não universal das competências, uma vez que diferentes contextos de trabalho podem implicar a mobilização de competências

também elas distintas entre si. Esta questão leva-nos a considerar a existência de dois conjuntos principais de competências: as competências transversais e as competências específicas. As competências transversais são aquelas que são comuns a diversas atividades, por serem transferíveis para diferentes funções, enquanto as competências específicas remetem para as técnicas mobilizadas num contexto específico com vista a alcançar um bom desempenho profissional (Ceitil, 2006; Cardoso, 2014, p.56).

Por outro lado, podemos ter outra forma de classificação das competências que, em vez de considerar competências transversais e competências específicas, privilegia um olhar mais pormenorizado sobre as diferentes componentes de competências, nomeadamente:

- i. *Saber*, que integra um conjunto de conceitos e de conhecimentos teóricos “que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências” (Ceitil, 2006, p.109);
- ii. *Saber-fazer*, que se refere às “habilidades e destrezas” (Ceitil, 2006, p.109) e capacidades mais operativas que permitem aos indivíduos aplicar os seus conhecimentos nos contextos de trabalho. Aqui está presente uma dimensão de “operacionalização dos conhecimentos teóricos” (Suleman, s.d, p.115);
- iii. *Saber-estar*, que implica um conjunto de atitudes e de qualidades pessoais essenciais ao relacionamento interpessoal, de modo a potenciar comportamentos e ações que estejam de acordo com a cultura da organização ou empresa em que se inserem (Suleman, s.d.; Ceitil, 2006).

Podemos ainda ter outras tipologias de classificação das competências, como por exemplo as *soft skills* e as *hard skills*. As primeiras assemelham-se ao conceito de competências transversais, uma vez que podem ser mobilizadas em qualquer contexto e revelam comportamentos que promovem o relacionamento interpessoal e o desempenho profissional (resiliência, capacidade de resolução de problemas, trabalho em equipa, flexibilidade, ética de trabalho, capacidade de comunicação, capacidade de resolução de problemas, entre outras). Ou seja, correspondem à “demonstração comportamental de um conhecimento” (Bilhim, 2006, p.238). Já as *hard skills* são mais quantificáveis e incluem um determinado conjunto de conhecimentos certificados sobre áreas temáticas

em concreto e, por isso, são mais específicas, tais como o grau de qualificação acadêmica, conhecimentos linguísticos, técnicos e de literacia informática, por exemplo.

Mais pormenorizadamente, podemos atender à tipificação de alguns conjuntos de competências de que as pessoas são dotadas, mas antes de três tipos de competências que, no seu todo, constituem os perfis dos recursos humanos de que uma empresa ou organização dispõem para alcançar o sucesso dos seus negócios.

Assim sendo, e tomando como referência, algumas das tipologias de competências aqui mencionadas, as competências podem ser organizadas em *clusters*, podendo ser identificadas no seio de uma empresa, essencialmente a partir de três grandes grupos que se interligam entre si: as competências de liderança e gestão, as competências técnico-profissionais e as competências comportamentais.

As competências de liderança e de gestão dividem-se em três subgrupos, os quais se traduzem (1) no alinhamento das pessoas com a estratégia de negócio da empresa, (2), a mobilização das pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos e (3) fazer com que as pessoas sejam agentes da mudança (Camara, 2017).

O *cluster* das competências técnico-profissionais são aquelas que dependem da função que se exerce e englobam “(...) as competências relativas aos conhecimentos técnicos (*know-how*), habilidades (*skills*) e experiência profissional necessárias para que o indivíduo consiga desempenhar, com sucesso, uma determinada função.” (Camara, 2017, p.21), sendo estas facilmente captadas e verificadas.

Por sua vez, as competências comportamentais agrupam as características próprias dos indivíduos como “as qualidades pessoais, atitudes e comportamentos do indivíduo (...)” (*idem*, p.22), que se equiparam ao saber-estar, e, como tal, são as mais difíceis de observar.

A gestão pelas competências é característica das organizações modernas e tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante ao nível da gestão de recursos humanos. É através das competências que se promove o desenvolvimento do talento dos trabalhadores, ao mesmo tempo que se pode focalizar a orientação de cada um no seio da empresa de acordo com a cultura desta. Surge, assim, o modelo de competências como uma ferramenta de gestão organizacional e do seu capital humano ao permitir “diagnosticar, moldar e melhorar a gestão de recursos humanos” (Ceitil, 2006, p.110). Uma gestão das competências acaba por se interligar com os demais processos de GRH,

ao contribuir com informação relevante para os processos de recrutamento e seleção de pessoas, para a avaliação de desempenho e para a definição de planos de desenvolvimento e ainda permite informar os salários, os sistemas de recompensas, e a gestão de carreiras, tudo isto com base no alcance das competências para cada função. Quando interrelacionada com a avaliação de desempenho, as competências adquirem um lugar central se a empresa adotar um sistema de gestão por objetivos, integrado com uma gestão por competências. Neste caso, para além do cumprimento dos objetivos, a mobilização certa do conjunto de competências-chave dos respetivos perfis dos postos de trabalho pode ter impacto nas recompensas e nos salários dos trabalhadores. No fundo, as competências características de cada posto de trabalho são uma linha orientadora de ação para o alcance das metas e objetivos que a empresa se propõe a atingir. Como Ceitil (2006) refere

Com um modelo de gestão das competências, as empresas conseguirão alcançar os objectivos, uma vez que estão a alinhar a gestão com a estratégia. Se as empresas identificarem as competências que têm valor no seu negócio e os gaps que surgem, elas terão muito mais capacidade para actuar (Ceitil, 2006, p.113).

Deste modo, é visível o potencial que as competências e uma gestão pelas competências adquire no processo de avaliação de desempenho no contexto organizacional. As competências permitem ler os pontos fracos e os pontos fortes do capital humano e, por isso, potencia diferentes formas de desenvolvimento pessoal e profissional. É na avaliação de desempenho que se mede o grau de alcance de cada uma das competências que compõem a atuação das empresas desde o comprometimento com a cultura da organização, os seus princípios e as linhas orientadoras de relacionamento interpessoal e de atuação em contexto de trabalho. Isto deve-se ao facto de no mundo contemporâneo cada vez mais se considerar que “as competências devem refletir os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização” (Bilhim, 2006, p.239) e daí que nos vários processos de gestão de recursos humanos, como na avaliação de desempenho, seja uma componente de destaque.

Toda esta exposição sobre a noção de competências e as suas diferentes configurações leva-nos a conferir a orientação estratégica que cada vez mais as empresas e organizações tendem a valorizar para alcançarem as suas metas definidas. De facto, há uma forte aposta na definição de um portefólio de competências para que

uma empresa tome as suas opções em termos de recrutamento e seleção, mas também para futuras avaliações do alcance dos objetivos e da adequação dos trabalhadores às suas funções e para com os objetivos previamente alinhados. Tudo isto demonstra a importância crescente que os recursos humanos têm vindo a conquistar no seu contexto de trabalho. Só com a mobilização eficaz dos seus saberes para dar resposta às necessidades das empresas é que se caminha para uma gestão estratégica de recursos humanos, dado que estes são únicos em cada contexto.

Capítulo IV | O contexto de estágio numa empresa de serviços de engenharia

1. Apresentação e caracterização da empresa

No âmbito do segundo ano do Mestrado em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e tendo como temática central a área de recursos humanos, a opção passou pela realização de um estágio curricular de forma a pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da formação de cinco anos em Sociologia.

A oportunidade para a realização do estágio teve lugar numa pequena-média empresa prestadora de serviços de engenharia que atua no domínio da Gestão de Ativos Críticos ao longo de todo o seu Ciclo de Vida, cuja sede está localizada na Região Norte de Portugal. O estágio foi realizado no departamento dos recursos humanos da empresa e teve a duração de cerca 500 horas úteis, compreendidas entre o dia 28 de novembro de 2016 e o dia 1 de março de 2017.

A empresa, com mais de 10 anos no mercado, é de capital nacional, privado e independente que atua, essencialmente, na área das indústrias química e petroquímica, prestando serviços em vários domínios como os de Engenharia, Ensaios, Inspeção, Segurança, Soluções de Tecnologia e *Software*, Certificação, Monitorização, Consultoria, Formação, *Outsourcing* e Recrutamento. Em Portugal a empresa está presente em três zonas: no Porto – onde se situa a sede da empresa - e outros escritórios em Lisboa e em Sines. No contexto internacional marca presença nos mercados de Angola, Moçambique e Ibéria.

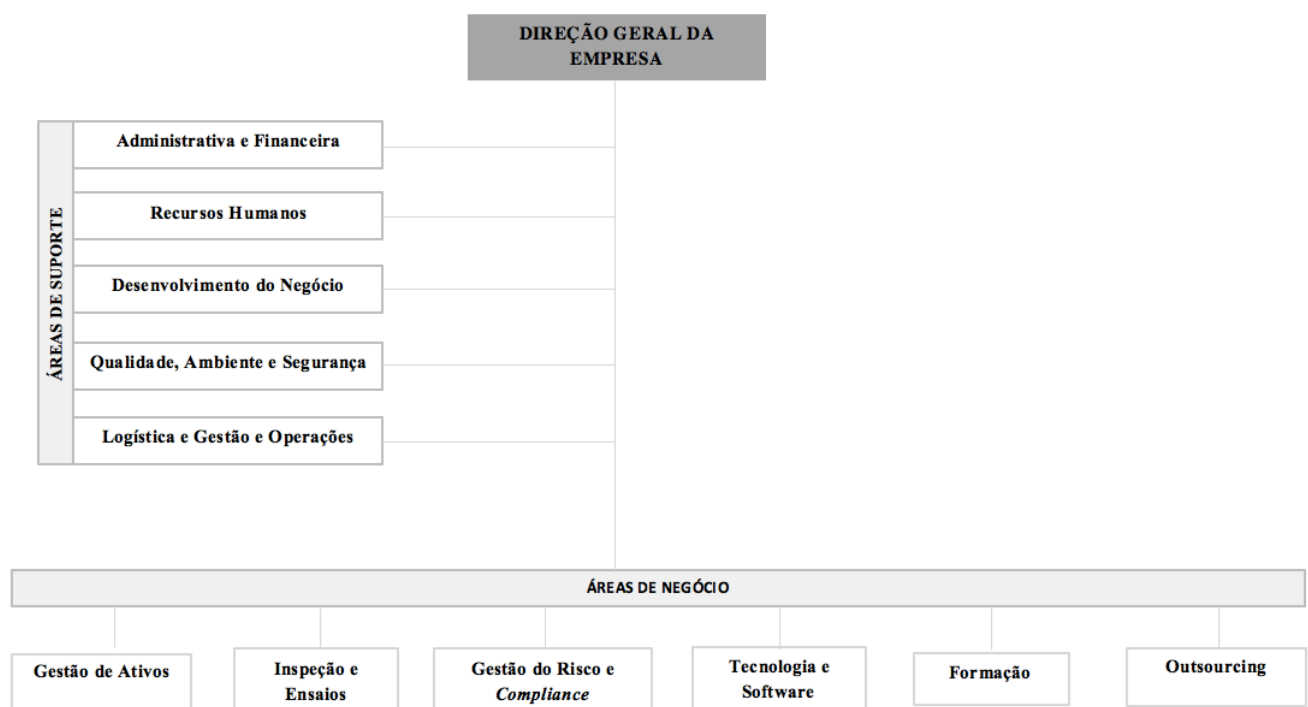
A sua estrutura organizativa é constituída por cerca de 100 colaboradores e o seu negócio está dividido por Divisões de Negócio, compostas por Áreas de Atividade que se subdividem em linhas de negócio que dão origem aos serviços. Todas estas unidades funcionais são lideradas por responsáveis de projeto, coordenadores e/ou diretores, com significativa autonomia e graus de liberdade para exercer as suas funções e desenvolver as suas capacidades de liderança. É importante notar que como a atuação da empresa pode ser ao nível de projetos de curta ou de longa duração, o volume de trabalhadores que a compõem pode ser variável ao longo do tempo.

Enquanto áreas de suporte ao *core business* da empresa temos os departamentos de Ambiente, Qualidade e Segurança, do Desenvolvimento do Negócio, dos Recursos

Humanos, da Gestão Administrativa e Financeira e ainda da Gestão de Operações.

As principais áreas de negócio são compostas pela área de Inspeção e Ensaios, a Gestão de Ativos, Soluções de Tecnologia e *Software*, Gestão do Risco e *Compliance*, Formação e ainda a área do Outsourcing e Recrutamento. Toda a segmentação que existe ao nível das divisões de negócio é necessária porque permite uma especialização dos trabalhadores, que implica serviços prestados com o recurso a soluções tecnológicas inovadores para alcançar resultados mais eficazes. Todas estas unidades funcionais são lideradas por responsáveis de projeto, coordenadores e/ou diretores, com significativa autonomia e graus de liberdade para exercer as suas funções e desenvolver as suas capacidades de liderança. A figura abaixo contempla o organigrama da empresa numa versão simplificada.

Figura 1: Organigrama da empresa por áreas de negócio e áreas de suporte – versão simplificada



Fonte: Autoria própria.

Na empresa existe internamente a cada área de negócio um responsável pela componente comercial dessa área, cujo objetivo principal é o de analisar o mercado para a prospeção e fidelização de clientes. Deste modo, todos os departamentos têm capacidade de ação para conseguir angariar novos clientes para expandir os seus serviços.

Nos últimos tempos foram surgindo novas áreas de negócio, o que implicou uma reestruturação interna a nível das áreas de atuação da empresa, enquanto forma de se assumir no mercado com novas soluções, ao mesmo tempo que acaba por se tornar numa forma de adaptação às exigências do mercado global em que vivemos. De igual modo, é uma empresa que se destaca pela aposta no capital humano altamente qualificado e eficaz para a prestação dos seus serviços.

O portfólio de serviços prestados pela mesma engloba a Qualidade e a Inovação como os aspetos centrais, posicionando-a ao nível das mais avançadas empresas internacionais. Possui um sistema integrado devidamente certificado (ISO 9001, ISO14001 e OHSAS 18001)¹ bem como outras acreditações específicas nas áreas de Inspeção, Ensaios e Formação que obrigam a um rigoroso trabalho de informação, disponibilização de documentação, partilha de conhecimento e formação contínua.

A sua visão é ser um fornecedor de serviços de engenharia e gestão integrada de ativos respeitado a nível global, assegurando a Conformidade, Qualidade, Integridade, Fiabilidade, Desempenho e Segurança e a sua missão é oferecer serviços altamente competitivos e especializados, assim como soluções para apoiar as empresas na Gestão dos seus ativos, na garantia da qualidade, utilizando a mais avançada tecnologia e software.

Em termos da sua organização interna, a empresa é constituída por dois gestores de topo, estando-lhe agregados todos os departamentos constituintes da empresa, os quais são igualmente dotados de autonomia para a ação e de responsabilidades pelas respetivas áreas de negócio e serviços prestados. É uma empresa que não apresenta uma estrutura muito rígida ao nível da sua organização formal, privilegiando-se uma estrutura de relações de equidade e de forte interligação entre todos os constituintes internos da empresa.

¹ As normas mencionadas têm as seguintes designações: NP EN ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade; NP EN 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental e OHSAS 18001 - Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional.

2. Objetivos e atividades do estágio

A realização de um estágio – neste caso de natureza curricular - implica, antes de mais, um conjunto de atividades de âmbito profissional que possam contribuir para a aquisição de competências, conhecimentos e experiências de trabalho. Neste caso possibilita uma iniciação às práticas profissionais no sentido de uma pré-profissionalização na área da Sociologia do Trabalho e das Organizações, mais especificamente na área de gestão de recursos humanos. A realização de um estágio numa instituição afigura-se como uma experiência enriquecedora em termos pessoais e profissionais e, por isso mesmo, tem-lhe subjacente alguns objetivos. Para além de ser uma via de iniciação às práticas profissionais em Sociologia, permite a consolidação e aprofundamento dos conhecimentos e competências obtidos ao longo da formação académica em sociologia; a aprendizagem de novos conhecimentos, competências – sociais, relacionais, técnicas, metodológicas ao nível da análise de informação, planeamento e intervenção - e é ainda uma forma de permitir a capacitação para a resolução de problemas emergentes em contexto organizacional.

A opção pela realização de um estágio e na área dos recursos humanos justifica-se pelo facto de, antes de mais, ser uma oportunidade de pré-profissionalização na Sociologia. Ao mesmo tempo, revela a polivalência e a capacidade de adaptação que os sociólogos têm em relação aos mais diversos contextos de trabalho, sendo o empresarial um desses e que não deve ser desvalorizado ou esquecido. Cada vez mais esta área de trabalho não é apenas composta por indivíduos com formação académica em gestão e ou em recursos humanos, sendo a sociologia uma disciplina que consegue expor os seus contributos a nível metodológico, teórico para a compreensão de alguns processos e que ajudam na definição de instrumentos operacionais a nível da gestão de recursos humanos.

A oportunidade de realizar o estágio surgiu por intermédio da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, a qual estabeleceu contacto com a empresa para averiguar a possibilidade de realização de estágio no âmbito do 2º ano do 2º ciclo de estudos em Sociologia. Esta escolha da empresa surgiu pelo facto desta se caracterizar por uma forte receptividade quanto ao acolhimento de estágios curriculares, nomeadamente na área da Sociologia, para efeitos de dissertação final de curso, havendo a possibilidade de dar continuidade ao trabalho na empresa através de estágios

profissionais. Estes fatores permitem, por um lado, a aprendizagem dos estagiários em contexto real de trabalho e, por outro lado, também se torna numa mais-valia a longo prazo para o desenvolvimento dos seus serviços.

O tema para o relatório de estágio foi definido tendo em conta as necessidades da empresa no âmbito da gestão de recursos humanos, com enfoque na avaliação de desempenho, mais concretamente na elaboração de um manual de avaliação de desempenho para a empresa. Para além deste manual, a intervenção também passou pela conceção de um Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho, o qual se revelou imprescindível para a própria construção do Manual de Avaliação de Desempenho.

Antes da definição final dos objetivos e tarefas a realizar no estágio houve um primeiro contacto com a empresa através de uma entrevista, em que foram discutidas quais as áreas de atuação que despoletavam mais interesse para a realização do estágio e a sua articulação com o que a empresa entendia como áreas importantes a desenvolver no departamento de recursos humanos e qual o meu contributo para a sua implementação a curto e médio prazo. Neste primeiro momento houve, também, uma apresentação da empresa e dos principais focos que o departamento de recursos humanos tinha em vista para melhorar e desenvolver os seus processos de gestão já existentes. Posteriormente, o protocolo de estágio foi elaborado entre a empresa e o orientador de estágio de forma a conseguir-se um balanço entre as necessidades de aprendizagem em contexto real de trabalho e o que seria importante para o desenvolvimento do relatório de estágio.

No âmbito do estágio acordado e do respetivo protocolo assinado entre as diferentes partes foram definidas como ordem de trabalhos as seguintes tarefas:

- a) Estudo exploratório da informação necessária para a definição do objeto de estudo e para a elaboração do projeto;
- b) Exploração e conhecimento da realidade da empresa, sua cultura, valores e política de gestão de recursos humanos;
- c) Contribuir para a melhoria dos processos no âmbito das práticas de recursos humanos;
- d) Apoio nos processos de (re)definição de funções no âmbito do Sistema Integrado de Qualidade da Empresa;

- e) Participação no desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho;
- f) Elaboração do projeto;
- g) Apoio nas tarefas de organização dos processos de Gestão dos Recursos Humanos da empresa.

Perante a especificidade do objeto de estudo e do papel a desempenhar na empresa, foram delineados alguns objetivos que abrangem tanto o sistema de avaliação de desempenho, mas também atividades mais abrangentes a realizar na empresa. Os principais objetivos definidos para a realização do presente trabalho são os seguintes: (1) compreender os diferentes processos e práticas subjacentes à gestão de recursos humanos da empresa e (2) desenvolver uma proposta de sistema de avaliação de desempenho a implementar na empresa. Em termos mais específicos, procura-se (1) apoiar nas tarefas subjacentes à gestão de recursos humanos, com vista à obtenção de uma visão mais holística das suas lógicas de funcionamento; (2) compreender de que forma o sistema de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento da empresa e a sua importância na estruturação das dinâmicas de trabalho da empresa; (3) desenvolver uma proposta de análise e descrição de postos de trabalho para a empresa; (4) definir os contornos e procedimentos subjacentes ao sistema de avaliação de desempenho e (5) preparar um manual de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos e configurações da empresa.

O objeto de estudo considerado para o trabalho de estágio focou-se, essencialmente, no sistema de avaliação de desempenho, sendo esta uma das necessidades da empresa no momento, uma vez que pretendem renovar a forma como este está desenhado para que se torne mais eficaz em termos futuros. Paralelamente à sugestão de modelo do sistema de avaliação de desempenho a aplicar na empresa, foi também considerado como outro foco de atenção a elaboração de uma sugestão de metodologia a aplicar para a reformulação e atualização do manual de funções da empresa. Esta era uma necessidade sentida pela empresa, uma vez que o manual de funções carecia de alterações capazes de ir ao encontro da realidade da empresa, mas era também como instrumento necessário para o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho.

Quando integrei o departamento de recursos humanos da empresa, este era constituído por duas pessoas que estavam responsáveis por assegurar todos os processos

e práticas, apresentando uma certa divisão ao nível das tarefas que cada elemento desempenhava, de modo a agilizar e a facilitar a organização interna do departamento, mas que não implicava a entreaajuda nos processos quando necessário.

A minha entrada para o departamento veio fazer com que as tarefas no seio do departamento estivessem mais distribuídas entre todos, permitindo uma melhor organização de todo o trabalho que era necessário assegurar no âmbito da gestão de recursos humanos.

O meu percurso enquanto técnica de recursos humanos na empresa permitiu adquirir conhecimentos do modo como a gestão de recursos humanos é feita numa realidade empresarial. A ambientação a todos os processos e tarefas foi sendo gradual, tendo evoluído, ao longo do tempo, para um conjunto mais alargado de tarefas e atividades que fui desenvolvendo que suportam o próprio departamento, tais como:

- criar e atualizar os processos individuais dos colaboradores no *software* de gestão da empresa e também nos *dossiers* físicos;
- atualizar dos planos de férias de 2016 dos colaboradores da empresa;
- organizar a documentação necessária para os processos de estágios de emprego financiados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional em vigor na empresa em suporte físico e digital;
- Preencher e organizar as folhas de assiduidades dos colaboradores relativas ao ano de 2016 e aos meses de janeiro e fevereiro de 2017;
- Apoiar no agendamento de entrevistas a candidatos e participação em algumas entrevistas da primeira fase dos processos de recrutamento;
- Atualizar o *template* do modelo de mapa de férias a ser aplicado a todos os trabalhadores no ano de 2017;
- Atualizar dos planos de férias de 2016 dos colaboradores ao nível dos dias gozados e dias que transitam para o ano de 2017 para efeitos de contabilização dos dias de férias que os trabalhadores terão direito no ano de 2017;
- Comunicar a cessação de contratos de trabalho na segurança social;
- Criar um *template* de relatório de entrevistas para os processos de recrutamento e de um *template* de modelo de currículo vitae para a empresa;
- Analisar a documentação que já existe na empresa sobre o sistema de avaliação de desempenho e sobre o manual de funções.

Apesar do meu foco de trabalho ser o sistema de avaliação de desempenho que teria de ser desenvolvido para a empresa, este conjunto de tarefas desempenhadas durante o período de estágio tiveram um foco mais administrativo pela sua importância enquanto base para todos os restantes processos do departamento.

Desde logo foi-me cedida toda a informação necessária para compreensão das áreas de negócio da empresa e o seu âmbito de atuação e, paralelamente, o acesso à documentação que existia relativamente ao sistema de avaliação de desempenho que havia sido pensado noutros tempos para a empresa, mas que no momento se encontrava desatualizado pelo desuso do mesmo. O manual de funções é outro instrumento que a empresa dispõe, mas, à semelhança do sistema de avaliação de desempenho, carecia de uma atualização, uma vez que nele estavam contidas algumas funções que já não existem e outras que se foram reformulando e/ou surgindo ao longo do tempo.

3. Reflexões sobre as atividades desenvolvidas e do percurso de investigação

Antes de mais, não podemos deixar de referir que o primeiro contacto com um contexto real trabalho traz consigo uma série de aprendizagens que só a vivência quotidiana nesse ambiente permite a apreensão do que é pôr em prática todo o *background* teórico e metodológico que a formação de base nos transmite. Ao mesmo tempo permite conhecer uma realidade de trabalho acelerada e em constante mudança característico do mundo empresarial.

No panorama inicial e face ao conjunto de tarefas que viriam a ser desempenhadas no estágio, os principais objetivos que norteavam todo o trabalho do relatório de estágio foram definidos. Entretanto, e tendo em conta que o nosso trabalho a apresentar foi alvo de alterações face à reestruturação de vários processos e departamentos que a empresa estava a viver no período do estágio, também os nossos objetivos sofreram alguns ajustes de forma a que se tornasse mais fiel ao que seria desenvolvido no trabalho final.

Em termos globais, as tarefas desempenhadas no contexto real de trabalho no departamento de recursos humanos foram enriquecedoras a vários níveis. É uma experiência que engloba uma grande componente de aprendizagens que lhe estão

inerentes, mas é também uma forma de desenvolvimento pessoal e profissional, já que estamos a dar resposta efetiva às necessidades que uma empresa tem em relação aos seus recursos humanos e instrumentos de gestão do departamento.

Apesar de todos os aspetos positivos que a realização de um estágio curricular possa trazer consigo, também implica algumas dificuldades sentidas ao longo do seu percurso. Desde logo, é de destacar a difícil apreensão dos serviços prestados pela empresa num primeiro momento, precisamente pela falta de conhecimento das áreas em que atuavam e das suas terminologias mais técnicas. O facto de ter desempenhado funções numa empresa de prestação de serviços da área de engenharia distancia-se da Sociologia, o que implicou uma aprendizagem e familiarização com novas áreas que até então eram desconhecidas. Mas, desde logo, para contornar esta questão e para compreender melhor o *core business* da empresa foi-me dada toda a ajuda necessária por parte da equipa dos recursos humanos, mas também dos restantes técnicos dos vários departamentos, em que os documentos e manuais oficiais da empresa se tornaram numa mais-valia para este momento de aprendizagem. Igualmente, uma maior ambientação aos perfis da empresa e aos seus negócios foram sendo possíveis através da vivência quotidiana no ambiente de trabalho.

Um outro obstáculo que foi sentido no percurso – e que podemos afirmar que foi dos que mais impacto teve no desenvolvimento do presente trabalho - prendeu-se com alguns entraves que foram surgindo relativamente ao desenvolvimento do plano inicial de atividades que estava definido no protocolo de estágio. Mais especificamente com as tarefas relacionadas com a atualização do manual de funções e do apoio no desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho da empresa. Esta situação ocorreu por força da reestruturação interna da empresa ao nível das suas áreas de negócio pouco tempo depois de ter integrado a equipa, mas foi só com o decorrer do tempo que se começou a perceber a inviabilidade de dar resposta efetiva ao plano definido no protocolo de estágio. Estas transformações tiveram implicações em todos os processos de trabalho, o que impossibilitou a realização de algumas das atividades propostas já que seria necessário repensar a forma como a estrutura da empresa estava organizada em termos de departamentos e áreas de atuação.

Todos estes imprevistos que surgiram no decorrer do estágio obrigaram a uma redefinição da ordem de trabalhos a realizar para o presente relatório de estágio, de

modo a repensar sobre a nossa forma de atuação para que se pudesse ir ao encontro das necessidades que a empresa tinha naquele momento. Neste sentido, a solução que nos pareceu mais viável passou pela elaboração de uma sugestão de manual de avaliação de desempenho e também de análise e descrição de postos de trabalho, sob uma ótica de como se tratasse de uma proposta de instrumentos operacionais a ser aplicados ao nível da gestão de pessoas.

A elaboração do manual de análise e descrição de postos de trabalho surgiu no decorrer de todo o trabalho a ser desempenhado em contexto de estágio, em que se percebeu a necessidade da empresa na reestruturação em termos funcionais e que, por isso, era importante atualizar o próprio manual de funções, que se encontrava desatualizado. Este instrumento continha informação sobre vários postos de trabalho que já não se aplicava à realidade atual da empresa e muitos outros não estavam contemplados, dada a recente configuração da empresa na aposta em novas áreas de negócio.

Aquando da conceção deste instrumento, as principais dificuldades sentidas foram ao nível de uma das componentes que consideramos importante para a análise de cada posto de trabalho, que são as competências. A principal questão neste aspeto prendia-se com a forma como poderiam ser apresentadas e descritas as principais competências que caracterizam cada posto de trabalho e que são centrais no desempenho profissional. Inicialmente, para o manual de análise e descrição dos postos de trabalho, a opção de apresentação das competências incluía uma escala de avaliação que variava entre os níveis 1 e 5. Contudo, entendeu-se que seria mais pertinente incluir uma análise das principais competências-chave associadas aos respetivos postos de trabalho sem incluir o grau de exigência das mesmas, as quais seriam apenas aferidas no decorrer da entrevista com as chefias e não no inquérito aplicado a todos os trabalhadores. Assim, o descritivo do posto de trabalho, ao invés de apresentar as competências e o respetivo grau de mobilização, passaram a integrar as categorias de saberes, saber-fazer, saber-ser/estar e as competências de liderança e de gestão. Esta opção demonstra, de certa forma, um lado mais prático e, acima de tudo, mais claro e objetivo para uma análise dos postos de trabalho e também para a apresentação do próprio descritivo de posto de trabalho.

A dificuldade sentida ao nível da forma como elaborar a forma de apresentação das competências também se demonstrou transversal perante a elaboração do manual de avaliação de desempenho, uma vez que teria de ser congruente com o que estava definido *à priori* na análise e descrição de postos de trabalho, já que todo o trabalho contido neste processo será componente de avaliação. Para o processo de avaliação de desempenho privilegiamos a avaliação do conjunto de competências de cada posto de trabalho no momento da reunião de avaliação entre a chefia e o trabalhador. Esta opção justifica-se pelo facto de se permitir uma avaliação mais concisa e fiel da realidade do que poderia assistir-se caso as competências fossem autoavaliadas pelo trabalhador, o que podia traduzir-se em alguns conflitos no momento de reunião com a chefia caso a avaliação fosse diferente. Deste modo, estamos a promover um debate entre ambas as partes no que respeita à forma como as competências estão a ser mobilizadas para o exercício profissional.

Capítulo V | Considerações sobre o processo de construção dos instrumentos de gestão de recursos humanos

No âmbito da elaboração do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho² e do Manual de Avaliação de Desempenho³ para a empresa acolhedora do estágio, o presente capítulo descreve todo o processo de construção dos manuais, desde os passos considerados para a sua elaboração e dos respetivos instrumentos, as variáveis selecionadas para a recolha de informação e também algumas notas a seguir para a utilização de ambos os manuais.

Para que se possa avaliar o desempenho das diferentes pessoas nos seus respetivos postos de trabalho é necessário que haja, previamente, uma análise e descrição dos postos de trabalho e que esse processo esteja implementado de forma consistente na organização, em que se descrevem as exigências dos postos de trabalho, as capacidades, competências e qualificações e se estas estão ajustadas ao posto de trabalho em questão. Só assim é que se consegue definir padrões de medida específicos, tais como os critérios funcionais, que envolvem as competências técnicas associadas a cada posto de trabalho e respetivas atividades e os critérios comportamentais, em que se medem os comportamentos e atitudes de cada um no contexto de trabalho. A avaliação destes aspetos é feita com base numa escala previamente definida e que se entende como a mais adequada conforme os casos.

Neste sentido, apresentamos em primeiro lugar todo o processo de construção do manual de análise e descrição dos postos de trabalho, o qual tem como objetivo dotar a empresa de um importante instrumento de GRH e para a própria organização interna da mesma. Em segundo lugar, expomos a nossa proposta de sistema de avaliação de desempenho a ser implementada, que inclui a forma como o seu conteúdo está estruturado e todas as opções tidas em conta para a sua construção. Esta ordem de apresentação dos manuais justifica-se pelo facto de só ser possível desenvolver e implementar o sistema de avaliação de desempenho com um processo de análise e

² Por motivos de economia de espaço, o Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho construído por nós encontra-se no Anexo 1 do presente trabalho.

³ À semelhança do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho, para consultar o Manual de Avaliação de Desempenho desenvolvido por nós, veja-se o anexo 2.

descrição dos postos de trabalho atualizado de acordo com a realidade da empresa e estabilizado no tempo.

1. O Manual de Análise e Descrição dos Postos de Trabalho

Para uma melhor compreensão de todo o processo de análise e descrição dos postos de trabalho é importante atender à clarificação dos diferentes conceitos subjacentes a esta temática, tais como tarefa, função e cargo e posto de trabalho. O posto de trabalho envolve um conjunto de “tarefas e funções a realizar por uma pessoa, trabalhador por conta de outrem ou por conta própria.” (Classificação Nacional de Profissões, 2010, p.20). A tarefa engloba um conjunto de operações desenvolvidas para se alcançar um determinado objetivo. Pode ser também considerada como uma “actividade física ou intelectual executada por uma pessoa que integra um posto de trabalho” (*ibidem*). O conceito de função remete para um conjunto de tarefas e atividades, que implicam “um esforço físico ou mental” (Bilhim, 2006, p.220), desenvolvidas por quem ocupa um determinado cargo para alcançar objetivos previamente definidos. Por sua vez, o cargo refere-se a um “conjunto de funções que possui uma posição na estrutura organizacional” (Cardoso, 2014, p.52).

Podemos entender a análise de funções⁴ como um processo que implica a recolha, a análise e a sistematização da informação sobre as tarefas, competências e requisitos necessários ao exercício de um determinado posto de trabalho. Por sua vez, a descrição de funções engloba um sumário acerca das tarefas, responsabilidades, instrumentos de trabalho, assim como os requisitos necessários para desempenhar uma determinada função, nomeadamente a formação académica, a formação profissional necessária, experiência profissional anterior e ainda informação sobre os conhecimentos linguísticos e informáticos importantes. Assim, este processo de GRH tem como objetivo “clarificar o papel funcional de cada membro e, simultaneamente, os contributos de cada função para a concretização dos objectivos de cada organização, ao mesmo tempo que hierarquiza o valor de cada uma delas” (Parente, 2010, p. 317).

⁴ Para efeitos deste trabalho, optamos pela utilização do termo de postos de trabalho ao invés do de funções, por entendermos que o conceito de funções se pode apresentar, muitas vezes, como ambíguo na sua definição. Contudo, neste âmbito em que fazemos uma breve abordagem ao processo de análise e descrição de postos de trabalho, consideramos a terminologia de funções, de forma a respeitar o conteúdo da literatura consultada acerca do tema.

A análise e descrição de postos de trabalho é, assim, é um instrumento que fornece dados acerca do conteúdo do trabalho que está subjacente a cada posto de trabalho, em que se enunciam as principais características desse posto de trabalho e também os requisitos e exigências que são necessários para o seu desempenho. É, por isso, “a espinha dorsal da GRH” (Cunha *et al.*, 2012, p.141) porque vai influenciar outros processos de gestão de pessoas, nomeadamente ao nível:

- do recrutamento e seleção de pessoas porque fornece informação importante que ajuda na definição do perfil do candidato;
- dos processos e planos de formação e de desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas;
- da avaliação e qualificação de funções para se determinar a posição de cada trabalhador de acordo com o organigrama da empresa;
- da avaliação de desempenho dos colaboradores, dos processos de formação e de desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. Ao mesmo tempo permite compreender a forma como a própria empresa está estruturada em termos hierárquicos (Sousa *et. al*, 2006, p.30; Cardoso, 2014, p.52).

O processo de análise e descrição de postos de trabalho integra várias etapas até à sua concretização, de tal forma que no manual aqui elaborado consideramos importante explicar todos os passos e o que cada um contempla, de forma a permitir que o utilizador possa ter uma melhor compreensão das linhas orientadoras que compõem o Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho.

Depois de haver a definição dos objetivos que estão implícitos à importância do processo de análise e descrição dos postos de trabalho, a etapa que se segue prende-se com a identificação dos postos de trabalho da empresa que irão ser analisados. Para tal propomos a realização de um levantamento de todos os postos de trabalho da empresa, sendo que para cada um é importante identificar a área de negócio a que pertence e o respetivo departamento, o título do posto de trabalho, o número de trabalhadores que o desempenha e ainda a identificação do seu titular. Este passo é essencial em todo o processo porque é uma forma de clarificar a estrutura interna da empresa, ao ser capaz de desconstruir cada um dos postos de trabalho de acordo com o lugar que ocupam no organigrama. No Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho está presente

um exemplo preenchido desta tabela, de forma a que aquando do seu uso seja perceptível o que se pretende nesta primeira parte do trabalho.

De seguida, foi necessário pensar na metodologia a aplicar para a recolha e análise da informação do conteúdo dos postos de trabalho e dos seus requisitos. A este nível, entendemos que é pertinente a mobilização de duas técnicas de recolha de informação distintas entre si: o inquérito por questionário e a entrevista. Esta opção prende-se com a necessidade de se alcançar a maior objetividade possível relativamente à caracterização de cada um dos postos de trabalho. Por um lado, o inquérito por questionário será aplicado a todos os trabalhadores da empresa e será de administração direta, que significa que é “o próprio inquirido que preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.188), enquanto a entrevista será apenas dirigida aos trabalhadores que exerçam cargos de chefia, de forma a que possam validar a informação contida nos inquéritos. O formulário a utilizar na entrevista dos cargos de chefia tem uma apresentação muito similar à do inquérito por questionário, de modo a facilitar o preenchimento das informações que serão dadas ao entrevistador.

O inquérito por questionário é uma técnica que foi mobilizada para o presente trabalho, nomeadamente para averiguar um conjunto de informações sobre cada um dos postos de trabalho da empresa em análise. O inquérito por questionário pode ser considerado como uma técnica que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas” (Quivy e Campenhoudt, 2003, p.188) sobre uma determinada temática. No nosso instrumento de recolha de informação acerca dos postos de trabalho, privilegiamos um modelo inquérito bastante standardizado e diretivo, uma vez que está pensado para abordar de forma objetiva e concisa determinados elementos do conteúdo e responsabilidades dos postos de trabalho.

Tendo em consideração a forma como os instrumentos de recolha de informação foram construídos, importa dar alguma atenção em relação aos grupos e variáveis que os constituem.

No inquérito⁵ podemos salientar cinco grandes grupos que o compõem: o da informação pessoal para cada trabalhador, um grupo relativo ao conteúdo do posto de trabalho, o dos requisitos do posto de trabalho, o das relações hierárquicas e o das

⁵ Veja-se o apêndice 1 do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho.

relações de trabalho. Entrando em mais detalhes, em primeiro lugar temos uma introdução ao próprio questionário, onde está presente o seu propósito, assim como algumas instruções de preenchimento. De seguida, apresentamos um conjunto de informação relativamente aos dados de quem está a preencher o inquérito, nomeadamente o nome completo do trabalhador, a designação do seu posto de trabalho, o departamento que integra e ainda informação relativa à sua chefia direta, como o seu respetivo nome e o seu departamento.

O segundo grupo - conteúdo do posto de trabalho - é composto por várias questões, onde se pretende reunir um conjunto de informação de cada um dos postos de trabalho ao nível das tarefas que são desempenhadas, os materiais e instrumentos de trabalho que são mobilizados para cada tarefa e ainda a classificação que pode ser atribuída a cada uma das tarefas que são realizadas. Para este último aspeto definiu-se uma escala de frequência para avaliar as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores e, conforme essa frequência, podemos auferir o seu grau de importância em detrimento de outras tarefas. Esta escala varia entre os níveis de execução das tarefas: 1. Poucas vezes, 2. Raramente, 3. Algumas vezes, 4. Frequente e 5. Muito frequente.

Posteriormente, delineamos uma secção que se refere ao conjunto de requisitos necessários para o exercício de um determinado posto de trabalho. Aqui as variáveis que entram em consideração são:

- o nível de escolaridade mínimo para um bom desempenho do posto de trabalho, em que os inquiridos têm de assinalar o respetivo nível de escolaridade e também mencionar quais o(s) respetivo(s) curso(s);
- A experiência profissional anterior necessária e, em casos aplicáveis, mencionar em que postos de trabalho anteriores;
- A formação profissional específica que pode ser necessária para o exercício profissional;
- Os conhecimentos técnicos necessários (saberes e saber-fazer) para o exercício profissional, que se refere a uma parte das competências. De salientar que as restantes competências – os saberes-ser/estar e as competências de liderança – serão abordadas apenas na entrevista com a chefia, assim como serão validados os conjuntos de conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função. Esta opção nossa deve-se ao facto de

entendermos que seria mais legítimo fazer esta abordagem aos titulares dos diferentes postos de trabalho com níveis de responsabilidade superiores, de forma a conseguir definir com uma maior precisão e objetividade as informações relativas a este ponto;

- Os conhecimentos informáticos importantes – *software* e aplicações - e qual o seu nível de conhecimento, medido numa escala que varia entre *ótica de utilizador, médio e elevado*;
- Os idiomas que são importantes para o posto de trabalho e o seu respetivo nível de conhecimento, como na leitura, compreensão oral, conversação e escrita. Aqui, os níveis de conhecimento variam entre A1/A2: utilizador básico; B1/B2 utilizador independente e C1/C2: utilizador avançado.

O grupo das relações hierárquicas de trabalho reúne algumas questões acerca da supervisão do trabalho realizado, nomeadamente ao nível de como esta é realizada, a sua frequência, qual o posto de trabalho que está responsável pela sua supervisão e acompanhamento do trabalho e ainda uma questão sobre se o inquirido está responsável pela supervisão de outros postos de trabalho.

Por sua vez, o grupo sobre *as condições de trabalho* foca-se em três variáveis: se o trabalho do inquirido exige deslocações, qual o seu tipo e ainda a frequência com que as mesmas são realizadas. De seguida, o questionário integra também questões sobre os riscos que podem advir do exercício profissional e ainda a forma como o trabalho é assegurado no caso do titular do posto de trabalho se ausentar da empresa.

No final do inquérito inclui-se ainda uma secção de “Observações e Comentários” para que o inquirido possa expor aspetos que considere pertinentes para uma melhor compreensão do seu posto de trabalho e que não tenham sido mencionados ao longo do preenchimento do mesmo.

A forma como este inquérito por questionário está estruturado revela uma certa complexidade que, de certa forma, traduz as características da empresa e a população-alvo mais qualificada com que estamos a trabalhar. Neste sentido, consideramos que este instrumento não tem uma aplicabilidade transversal a todos os contextos organizacionais, uma vez que o seu conteúdo e forma poderão ser mais dificilmente

aplicáveis a contextos de trabalho que se caracterizam, por exemplo, por ambientes operários e fabris.

Como complemento à informação recolhida através do inquérito por questionário, a entrevista surge como uma técnica importante para validar e esclarecer informações dadas pelos trabalhadores relativamente ao conteúdo, responsabilidades, requisitos e competências do seu posto de trabalho. A entrevista é uma técnica de recolha de informação mais flexível do que o inquérito por questionário, permitindo uma análise mais intensiva que se traduz, muitas vezes, em ganhos na qualidade da informação obtida.

Entre os três tipos de entrevista, no que respeita ao seu grau de diretividade, a nossa opção incidiu sobre um guião de entrevista estruturado. Esta assemelha-se a um inquérito por questionário muito estandardizado, onde as perguntas são bem definidas e objetivas, não permitindo, à partida, qualquer tipo de ambiguidade (Ghiglione e Matalon, 2005) havendo uma sequência rígida entre elas, o que limita a resposta dada pelo entrevistado pois tende a ser uma forma de entrevista mais breve.

Para a construção do guião de entrevista a ser aplicado às chefias⁶ optamos por um guião estruturado/diretivo porque está pensado para respostas mais objetivas por parte do entrevistado, de maneira a focar os aspetos principais que consideramos pertinentes para uma correta análise de cada posto de trabalho da empresa. A apresentação deste guião de entrevista demonstra muitas semelhanças com a estrutura do inquérito por questionário de forma a facilitar ao entrevistador o preenchimento dos dados de acordo com a informação cedida pelas chefias. Este guião envolve uma abordagem às chefias relativamente aos postos de trabalho sob os quais são diretamente responsáveis, relativamente ao conteúdo e requisitos dos postos de trabalho, a forma e a periodicidade com que o trabalho de cada titular é reportado à chefia direta, as responsabilidades dos respetivos titulares do posto de trabalho face a materiais e a clientes. Inclui-se também uma análise do que a chefia direta considera importante em termos de várias competências-chave para o titular do posto de trabalho, nomeadamente ao nível dos saberes teóricos, os saber-fazer e os saber-ser/estar, tendo sempre em consideração as linhas orientadoras da estratégia da empresa. Mais tarde, este conjunto de competências-chave característica de cada posto de trabalho será avaliado no

⁶ Consultar apêndice 2 do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho.

processo de avaliação de desempenho, na reunião de avaliação entre o trabalhador e a sua chefia.

No final do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho incluímos ainda um pequeno glossário com algumas competências comportamentais que consideramos importantes para a generalidade dos postos de trabalho. Todavia, entendemos que competências definidas não são as únicas a serem consideradas porque cada posto de trabalho pode envolver outras competências. Além das competências de saber-ser/estar, estão igualmente presentes algumas das competências de liderança e gestão, as quais se destinam apenas a postos de trabalho que exerçam chefia de outros trabalhadores e/ou responsabilidade por departamento.

Todo este conjunto de informação retirada através quer do inquérito por questionário, quer pelas entrevistas realizadas às chefias da empresa tem como objetivo reunir um determinado aglomerado de elementos capazes de caracterizar o conteúdo de cada um dos postos de trabalho, assim como explicitar os seus requisitos e competências necessárias para o seu desempenho. A forma como a informação sobre cada posto de trabalho se apresentará para a empresa será através de um modelo de descritivo do posto de trabalho⁷ que se constitui como uma síntese da informação principal acerca de cada um dos postos de trabalho. Para tal, será necessário preencher esse descritivo para cada posto de trabalho que compõe a empresa e, posteriormente, serão integrados no manual de postos de trabalho da empresa, contribuindo para a atualização do mesmo.

Este descritivo é composto pela identificação do posto de trabalho e o seu respetivo departamento, o nome do posto de trabalho a quem reporta diretamente e também a indicação do local de trabalho (neste aspeto entende-se que deverá ser preenchido de acordo com a localização da empresa relativamente à sua sede e aos restantes escritórios). De seguida apresenta-se uma breve descrição do posto de trabalho, na qual se reúnem os aspetos principais a reter de cada um. No que respeita aos requisitos, incluímos campos de preenchimento para as habilitações literárias do titular, as suas formações profissionais (apenas nos casos aplicáveis), a experiência profissional anterior necessária e os conhecimentos técnicos específicos. Os conhecimentos informáticos e os conhecimentos linguísticos são igualmente

⁷ Veja-se o apêndice 3 do Manual de Análise e descrição de Postos de Trabalho.

mencionados no descritivo e para cada um destes existe uma escala de medição do nível de conhecimento. Para os primeiros entendeu-se que era pertinente especificar da melhor forma o conhecimento de cada idioma através de uma escala de medição para as dimensões de *leitura*, *compreensão oral*, *conversação* e *escrita*, que engloba os seguintes níveis: A1/A2: utilizador básico; B1/B2 utilizador independente e C1/C2: utilizador avançado. Para os segundos, elencou-se um conjunto de *softwares* e/ou aplicações, sendo que para cada um destes o nível de conhecimento tem por base a escala que varia entre o conhecimento numa *ótica de utilizador*, conhecimento *médio* e *elevado*.

Depois da exposição sucinta dos requisitos de cada posto de trabalho, deverão ser descritas as tarefas que os respetivos titulares desempenham e se exercem supervisão e/ou chefia a outros postos de trabalho. Para o conjunto de tarefas deverá incluir-se aquelas que verdadeiramente correspondem ao que é esperado do titular de um determinado posto de trabalho.

No descritivo do posto de trabalho abrimos ainda espaço para o grupo das competências, em que se pretende identificar as principais competências necessárias para cada exercício profissional, nomeadamente ao nível dos saberes, dos saber-fazer e dos saber-ser/estar. Os saberes incluem os conhecimentos teóricos que os trabalhadores devem deter e serem capazes de mobilizar, sendo que estes conhecimentos “integram os conceitos, os conhecimentos disciplinares e racionais e ainda conhecimentos técnicos sobre o contexto e sobre os processos, métodos e modos operatórios.” (Suleman, s.d., p.115). Os saber-fazer remetem para a “capacidade de executar, realizar operações e de utilização de instrumentos e aplicação de métodos e procedimentos”, podendo ser também conhecidos como conhecimentos operacionais porque implicam a mobilização de conhecimentos teóricos (*ibidem*). Os saber-ser/estar implicam as capacidades sociais e relacionais dos indivíduos e, por isso, associam-se a um conjunto de atitudes e qualidades pessoais que, segundo Guy le Boterf (1998) refere como as “capacidades e características pessoais” que estão implicadas no contexto de trabalho, tais como o relacionamento interpessoal, o rigor no trabalho, entre outros (Suleman, s.d., p.112). Por fim, também se consideram as competências de liderança e de gestão que apenas se destinam àqueles que exercem cargos de chefia e/ou supervisão. Estas competências estão orientadas para três eixos de atuação, os quais remetem para o “alinhamento

estratégico das pessoas com os objetivos da organização; a obtenção da mobilização e compromisso das pessoas; [e] o levá-las a passar à ação para concretizar a mudança.” (Camara, 2017, p.20).

Estes diferentes tipos de saberes contemplam os conhecimentos teóricos de cada um, as diversas formas como podem mobilizar esses conhecimentos para ações concretas perante o trabalho e ainda a atuação comportamental que norteia o alcance de cada objetivo profissional.

Neste manual apenas se descreverá o conjunto de competências e conhecimentos necessários, os quais serão, posteriormente, na avaliação de desempenho, alvo de uma avaliação por parte da chefia direta dos trabalhadores.

Em último lugar no descritivo dos postos de trabalho surge o espaço para as informações técnicas do instrumento, nomeadamente ao nível da sua data de preenchimento, o período em que deverá ser feita a próxima revisão obrigatória do descritivo e ainda a assinatura do responsável pelo mesmo. A este nível, o responsável poderá ser um elemento ou a equipa de recursos humanos da empresa ou, se assim se justificar, uma equipa de técnicos especializados de uma entidade externa consultada para tal trabalho.

É importante considerar que o descritivo dos postos de trabalho não é um documento definitivo, mas sim um documento orientador dos postos de trabalho e o seu respetivo conteúdo que existem num determinado período do tempo (de 3 em 3 anos), pelo que será necessário proceder à sua atualização sempre que alguma função esteja desajustada ao seu descritivo ou existam reconfigurações na mesma.

A título de exemplo de visualização do preenchimento deste modelo do descritivo do posto de trabalho, apresentamos ainda dois modelos preenchidos de acordo com o apêndice 4 do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho - distintos entre si para se conseguir captar diferentes exigências em termos do trabalho a desempenhar.

2. O Manual de Avaliação de Desempenho

Neste subcapítulo apresentamos o processo de construção e as opções tidas para a definição do Manual de Avaliação de Desempenho (presente no Anexo 2). Após a implementação efetiva e consistente ao nível da análise e descrição de postos de trabalho o processo de avaliação de desempenho pode ser pensado para se aplicar no contexto organizacional. Esta ordem de trabalhos justifica-se pelo facto de ser o conteúdo de cada posto de trabalho – que estará presente no futuro Manual de Postos de Trabalho da empresa (construído através dos diferentes descritivos de postos de trabalho) - a ser avaliado e, paralelamente, com as conquistas alcançadas e meios para as conseguir.

O Manual de Avaliação de Desempenho segue uma lógica que consideramos prática e pertinente para a implementação do processo de avaliação de desempenho na empresa. À semelhança do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho, este manual começa por uma apresentação quanto à forma como este está constituído em relação ao seu conteúdo e, logo de seguida, também incluímos uma breve caracterização da empresa para a qual o manual foi desenvolvido.

O capítulo seguinte do manual tem como foco o sistema de avaliação de desempenho que aqui propomos. Em primeiro lugar, começamos por destacar o âmbito de aplicação deste instrumento e prática de GRH, de forma a perceber o período de tempo que este processo implica desde o início até à avaliação do desempenho propriamente dita. O âmbito de aplicação define que este instrumento será aplicado a todos os trabalhadores que tenham vínculo contratual de, pelo menos, seis meses e ocorrerá anualmente, sendo que o ciclo de avaliação abrange o ano civil. No que se refere a trabalhadores que estejam afetos a projetos, estes também deverão participar no processo de avaliação de desempenho quando o próprio projeto terminar. Quanto à sua aplicação, este processo pode ser implementado pela própria equipa de Recursos Humanos da empresa, sendo que para tal será necessário dotar os responsáveis e intervenientes no processo de ações de formação, de modo a que possam aplicar da melhor forma o instrumento e que seja capaz de traduzir fielmente a realidade da empresa.

De seguida, o enfoque está nas componentes de avaliação de desempenho: os (1) objetivos e resultados alcançados em função dos primeiros e (2) as competências-chave

mobilizadas para o exercício profissional. No grupo dos objetivos contemplamos dois tipos de objetivos: os de equipa e os individuais, sendo que ambos terão de ser definidos para cada trabalhador no início do ciclo da avaliação de desempenho. Para a ponderação final da classificação de desempenho no que respeita aos objetivos, estes têm um peso total de 60% (30% cada grupo de objetivos). As competências também são um elemento muito importante para a leitura da *performance* de cada trabalhador porque influenciam a forma de atuação e pode contribuir para melhores resultados profissionais, quando mobilizadas da forma correta, correspondendo a 40% na ponderação final da avaliação de desempenho. Contudo, as competências só serão avaliadas no momento de reunião entre o trabalhador e a sua chefia porque entendemos que o conjunto de competências necessárias para o exercício profissional deve ser analisado com a chefia, de maneira a permitir o debate entre ambas as partes aquando da ponderação do desempenho do trabalhador. Se esta dimensão fosse analisada na autoavaliação, poderia conduzir a uma sobrevalorização das competências que o trabalhador considera ter e que foi capaz de mobilizar conforme o esperado.

Nas competências-chave consideramos quatro grupos de competências: os saberes teóricos, os saberes-fazer, os saberes-ser/estar e ainda as competências de liderança e de gestão, sendo que este último grupo apenas poderá ser aplicado a postos de trabalho que reúnam funções de chefia, supervisão e/ou direção de departamento. Cada um destes grupos de competências têm-lhe associados diferentes ponderações. Por exemplo, no caso de estarmos perante uma avaliação de um posto de trabalho que não exerce chefia e/ou outras responsabilidades a este nível, os saberes têm um peso de 10%, os saber-fazer de 15% e os saber-ser/estar de 15%. Se, por outro lado, estivermos a analisar um posto de trabalho com responsabilidades de chefia ou direção de departamento, os saberes pesam 5%, os saber-fazer 10%, os saber-ser/estar 10% e as competências de liderança e de gestão 15%.

Para a componente dos saberes-ser/estar, incluímos no manual um pequeno glossário⁸ com o conjunto de competências que consideramos importantes para a empresa e para a sua ação estratégica. Neste não estão contempladas todas as competências que podem estar presentes nos vários postos de trabalho e que estes exigem, mas sim apenas as competências que poderão ser as competências transversais

⁸ Ver apêndice 6 do Manual de Avaliação de Desempenho.

a todos os trabalhadores da empresa. Todas as restantes competências variam conforme os postos de trabalho e serão definidas conforme as chefias e os responsáveis de departamento/área de negócio.

O ponto 4. do manual começa por abordar os instrumentos de recolha de informação que serão utilizados no processo de avaliação de desempenho, sendo que cada um tem o seu momento de aplicação durante o ciclo de avaliação de desempenho. Numa primeira fase foi definido o relatório de avaliação de desempenho, que se divide em duas partes: a primeira, composta pelo inquérito de autoavaliação do desempenho e a segunda, a reunião de avaliação de desempenho, que representa o momento da entrevista de avaliação entre a chefia e o trabalhador.

A autoavaliação é um momento importante neste processo de GRH porque implica uma “análise feita pelo avaliado acerca do seu próprio desempenho durante o ano anterior” (Camara, 2015, p.91) relativa ao cumprimento dos objetivos delineados e aos comportamentos mobilizados na sua atuação profissional. Esta primeira parte está constituída sob a forma de um inquérito por questionário que será de administração direta e integra como principais campos de preenchimento as informações sobre o trabalhador, o seu posto de trabalho e o seu departamento, assim como as da sua chefia direta. De seguida, o trabalhador deverá fazer uma reflexão sobre o cumprimento dos objetivos – de equipa e individuais - que lhe foram definidos no início do ano. Aqui, o trabalhador terá de indicar para cada um dos objetivos o que conseguiu alcançar e em que período de tempo. Posteriormente, há um espaço para o próprio pensar na sua prestação profissional em ambos os grupos dos objetivos e fazer uma avaliação qualitativa tendo em conta uma escala de cinco níveis: fraco, razoável, bom, muito bom e excecional, sendo que depois terá espaço para fazer os seus comentários globais face aos aspetos que estão a ser avaliados. A avaliação quantitativa e mais precisa sobre as conquistas de cada trabalhador apenas serão debatidas no segundo momento do relatório de avaliação, porque só em conjunto com a chefia direta é que fará sentido analisar ao pormenor cada aspeto do desempenho dos trabalhadores. Do mesmo modo, a componente das competências e a sua apreciação também será avaliada nesse momento com a respetiva chefia, sendo que o trabalhador pode ainda fazer uma apreciação global das principais competências que tiveram impacto para o seu desempenho.

Ainda no inquérito de autoavaliação, há um espaço para o avaliado tecer algumas considerações sobre o seu desempenho, nomeadamente ao nível dos pontos fortes a destacar ao longo da sua prestação, os aspetos que considera que merecem uma maior atenção e, por isso, de desenvolvimento no futuro. É também pedido que indique quais as principais dificuldades que foram sentidas ao longo do cumprimento do plano de ação individual, sendo este um aspeto que também será abordado com a chefia.

A segunda parte do relatório de avaliação de desempenho é composta pela reunião de avaliação entre o trabalhador e a sua chefia, momento este que ocorre após o preenchimento do formulário de autoavaliação e deste ser entregue à chefia para análise e preparação da reunião de avaliação. Este momento de entrevista de avaliação é muito importante e implica uma preparação prévia. É, então, necessário que os avaliados tenham consciência das várias etapas do processo de avaliação de desempenho (presente no Manual de Avaliação de Desempenho), mas que devem ser igualmente notificados do período em que será realizada a autoavaliação. Após esta etapa seguir-se-á a entrevista de avaliação com a chefia e esta entrevista tem de ser igualmente agendada com os trabalhadores com antecedência. O avaliador deve preparar esta reunião com o avaliado de acordo com as considerações que foi desenvolvendo ao longo do ano aquando dos momentos de acompanhamento e de realização do trabalho e também conforme o que foi registado pelo trabalhador no formulário de autoavaliação.

Para o registo da reunião de avaliação foi desenvolvido um modelo de preenchimento em que serão indicados os dados relativos ao avaliado e ao avaliador, passando-se, de seguida, para os comentários da chefia em relação à prestação do trabalhador perante os objetivos e resultados que lhe foram definidos para alcançar. Aqui, deve-se preencher a tabela referente aos objetivos de acordo com o conjunto de objetivos que foram definidos para os trabalhadores no Plano de Ação Individual do ano que se está a avaliar, aos quais corresponde um determinado peso percentual. Depois, em conjunto com o trabalhador, auferem-se os resultados que este foi capaz de alcançar ao longo de um ano e, conforme estas metas conquistadas, será definida uma percentagem do nível de desempenho (numa escala de 0% a 100%). Há também espaço para a chefia tecer alguns comentários relativamente a cada objetivo que foi definido e ao nível de desempenho do trabalhador. Este processo repete-se tanto para os objetivos de equipa como para os objetivos individuais. Depois, apresentamos uma tabela síntese

da classificação obtida para o grupo dos objetivos de equipa e para os objetivos individuais. Partindo destas classificações, o avaliador terá de fazer o somatório das percentagens de desempenho desses dois grupos para auferir a classificação global do desempenho dos objetivos. O valor deste somatório pode ser enquadrado, de uma forma genérica, numa escala que varia entre os seguintes níveis: fraco, razoável, bom, muito bom ou excepcional.

Posteriormente, temos o grupo das competências, em que o avaliador dará uma classificação numa escala que varia entre 1 e 5, que corresponde à capacidade de mobilização do trabalhador de cada competência e para cada grupo de competências separadamente. Mais à frente, neste subcapítulo, fazemos uma abordagem mais completa sobre a forma de cálculo da classificação global de desempenho.

Depois de avaliadas as diferentes componentes, na reunião de avaliação será também definido o plano de desenvolvimento recomendado para o ano seguinte, destacando-se as possíveis necessidades de ações de formação e/ou de outras atividades que enriqueçam e melhorem o desempenho dos trabalhadores. A estas atividades estão-lhes associadas o seu respetivo grau de importância, quem são os responsáveis por cada atividade e ainda o período necessário para a sua implementação.

É nesta reunião de avaliação que o trabalhador pode “(...) expor as suas aspirações e expectativas de carreira, discutir e acordar as suas necessidades de desenvolvimento e dar *feedback* sobre a supervisão recebida, ao longo do ano.” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p.440).

Outro instrumento a considerar aquando da avaliação de desempenho dos trabalhadores prende-se com a proposta do plano de ação individual para o ano seguinte, que será acordado e preenchido no momento da reunião de avaliação entre a chefia e o trabalhador. O plano de ação individual traduz o que vai ser a linha de atuação do trabalhador ao longo do ano que se segue, em que são definidos em conjunto com a chefia quais os objetivos de equipa e individuais que deverão ser alcançados, o peso percentual de cada objetivo consoante a sua importância, as metas ideais a alcançar e a data prevista de conclusão de cada objetivo. Em relação às competências, deixamos espaço em aberto para que entre ambas as partes se defina quais deverão ser as competências com maior prioridade naquele momento e qual deverá ser o grau de mobilização por parte do trabalhador. Para que o plano de ação individual seja

cumprido e avaliado de forma positiva no momento da avaliação final de desempenho, é importante que haja o acompanhamento do trabalhador ao longo do seu percurso para alcance das metas e resultados que são esperados. Em muitos casos, este momento de acompanhamento e/ou de avaliação intercalar são negligenciados, podendo-se traduzir em algumas consequências no momento de avaliação da performance do trabalhador. Nestes termos, faz sentido falarmos num acompanhamento informal por parte das chefias em relação aos seus trabalhadores subordinados, de forma a que se possa ter um conhecimento do desenvolvimento do trabalho que está a ser feito, dos possíveis obstáculos que podem surgir e das dificuldades que o trabalhador tenha sentido nesse percurso.

Este acompanhamento pode ser feito de uma forma informal, através de um contacto quase permanente com os trabalhadores, em que se vai fazendo o ponto da situação de trabalhos sem existir formulários ou reuniões específicas para tal – isto é, uma forma de *coaching* -; ou, por outro lado, através de balanços periódicos – se assim o exigir – por via de uma reunião entre o trabalhador e a sua chefia direta, como se de sessões de *feedback* se tratassem. Contudo, ambos os momentos não podem ser realizados de um momento para o outro e, à semelhança do que acontece com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho da melhor forma possível e que envolva ativamente todos os trabalhadores, é necessário que existam ações de formação que sejam capazes de apresentar as potencialidades destes momentos de avaliação intercalares e forma de intervenção nestes contextos. António Caetano (2008) refere que “a relação de comunicação entre avaliador e avaliado surge, pois, como um elemento importante a considerar no estudo da avaliação de desempenho.” (p.356).

Quando falamos num acompanhamento informal por parte da chefia em relação ao percurso profissional do trabalhador num determinado período é importante notar que este momento não se reserva apenas para “intervenções corretivas, como também em manifestar a disponibilidade para apoiar e ajudar, sempre que o colaborador sinta essa necessidade.” (Camara, 2015, p.60). Assim, é importante que haja uma relação próxima entre ambas as partes, para que este momento seja encarado com uma certa normalidade e não como uma forma de julgamento quanto à forma do trabalho que está a ser realizado até ao momento.

Autores como Pedro B. da Camara (2015), na sua abordagem ao processo de avaliação de desempenho, referem a importância de as chefias serem dotadas de uma proatividade em relação ao acompanhamento dos seus trabalhadores de forma a conseguirem captar a sua evolução. Cita ainda Ghoshal e Bartlett (1997) quando se refere ao *coaching individual* como uma “(...) peça central da relação entre a chefia e os seus colaboradores” (Camara, 2015, p.61). Assim sendo, estes momentos de acompanhamento são essenciais, na medida em que permitem uma visão do desempenho profissional alcançado e uma análise dos pontos positivos e negativos do que está a ser realizado, procurando sempre corrigir alguns desvios que possam surgir no percurso.

Quanto aos momentos de avaliação intercalar do desempenho, estes são considerados como momentos de avaliação específicos, ou seja, que ocorrem em determinados períodos, conforme o que é definido pelas empresas e envolve também um ponto de situação do trabalho realizado. Caracterizam-se por uma lógica mais formal, já que envolvem uma reunião entre a chefia e o trabalhador. Esta periodicidade pode ser definida conforme as categorias dos postos de trabalho, mas em todos os casos, é importante que seja realizada, pelo menos, uma a duas vezes por ano. Estes momentos são, por isso, “um instrumento de gestão de expectativas do colaborador, evitando que este pense que está a fazer um excelente trabalho e a chefia pense o contrário” (Camara, 2015, p.64). Deste modo, no momento de avaliação final de desempenho são evitadas algumas surpresas quanto à forma como alcançou os objetivos e se efetivamente o trabalhador correspondeu às expectativas.

Neste sentido, o Manual de Avaliação de Desempenho também contempla um formulário de avaliação de desempenho intercalar, dotando este acompanhamento de um carácter mais formal. Contudo, não é um impeditivo dos momentos de *coaching* que também poderão ser feitos ao longo dos tempos, mas é antes uma forma de garantir que pelo menos uma destas formas de acompanhamento dos trabalhadores será realizada. O formulário que aqui propomos – presente no apêndice 4 do Manual de Avaliação de Desempenho – engloba uma abordagem aos objetivos de equipa e individuais, onde se pretende que sejam identificados os diferentes objetivos propostos no Plano de Ação Individual para o ano em questão, o seu respetivo peso percentual e as metas que já foram alcançadas para cada objetivo. De seguida, temos um espaço que se destina às

competências, em que aqui serão identificadas algumas competências que sejam mais relevantes num dado período (de acordo com as que foram definidas para cada posto de trabalho e presentes nos descritivos de cada posto de trabalho da empresa) e os comentários em relação à mobilização que está a ser feita pelo trabalhador. Por fim, é necessário que a chefia teça algumas recomendações relativamente a alguns aspetos a melhorar no desempenho do trabalhador para que este cumpra com o Plano definido e ainda um espaço para comentários gerais sobre o desempenho até ao momento.

Depois da apresentação dos vários instrumentos que integram diferentes momentos do processo de avaliação de desempenho, abordamos a forma como se calcula a classificação final de desempenho, a qual é obtida na reunião de avaliação entre o trabalhador e a sua chefia direta. Para este cálculo foi definido para cada uma das componentes a sua ponderação no processo de avaliação, sendo que os objetivos correspondem a um peso final de 60% (30% para cada grupo de objetivos – de equipa e individuais) e as competências equivalem a 40%, sendo que o valor percentual de cada grupo de competências varia caso se avalie três ou quatro grupos.

Para uma melhor perceção da forma como se calcula a classificação do desempenho dos trabalhadores em cada componente descrevemos no manual o processo por etapas, de forma a facilitar a sua compreensão para a sua aplicação.

Para o cálculo do desempenho do trabalhador em relação aos objetivos que lhe foram definidos, pretende-se que a chefia atribua uma classificação sob a forma de valor percentual (numa escala de 0 a 100%) que seja capaz de traduzir o grau de alcance e de cumprimento de cada objetivo definido para o trabalhador. Depois, procede-se à multiplicação das percentagens de alcance de cada objetivo pelo seu respetivo peso percentual para se aferir o nível de desempenho do trabalhador para cada objetivo. Estes cálculos são feitos para cada um dos grupos de objetivos de forma separada. De seguida, e para ambos os grupos, soma-se os respetivos níveis de desempenho de cada objetivo e obtém-se um valor percentual. A este valor percentual final dos objetivos de equipa e também o valor dos objetivos individuais vamos multiplicar por 0,3 (ou 30%), que corresponde à ponderação de cada grupo de objetivos para a avaliação de desempenho. Por fim, é necessário calcular o somatório do resultado obtido da multiplicação da classificação de cada grupo de objetivos pela sua respetiva ponderação. O resultado deste somatório final indica-nos a percentagem de desempenho

do trabalhador no alcance dos objetivos que lhe foram propostos e essa percentagem deve ser lida tendo em conta os 60% a que corresponde o grupo dos objetivos no processo da avaliação de desempenho. O raciocínio de cálculo é aplicável da mesma forma tanto para os objetivos de equipa como para os objetivos individuais.

Por sua vez, as competências correspondem a 40% do total da avaliação de desempenho e os grupos a considerar na avaliação dependem se estamos perante situações em que os trabalhadores não exerçam funções de chefia – e aqui consideramos três grupos de competências – ou se estamos perante trabalhadores assumem chefia e liderança de pessoas e/ou de departamento – em que se considera quatro grupos de competências. Conforme se esteja perante um ou outro cenário, a ponderação individual de cada grupo de competências varia, tal como já mencionado. Recapitulando, se estivermos perante uma avaliação de um posto de trabalho que não exerce chefia e/ou outras responsabilidades a este nível, os saberes têm um peso de 10%, os saber-fazer de 15% e os saber-ser/estar de 15%. Se, por outro lado, estivermos a analisar um posto de trabalho com responsabilidades de chefia ou direção de departamento, os saberes pesam 5%, os saber-fazer 10%, os saber-ser/estar 10% e as competências de liderança e de gestão 15%.

Para cada competência, o avaliador, em conjunto com o avaliado, vai atribuir um nível de mobilização da competência, que varia entre os níveis 1 a 5, em que correspondem à seguinte escala:

- Nível 1 - Fraco: A competência é raramente evidenciada ou não possui a competência.
- Nível 2 - Razoável: Demonstra, por vezes, possuir a competência.
- Nível 3 - Bom: Demonstra, na grande parte das situações, boa capacidade de mobilização da competência.
- Nível 4 - Muito Bom: Possui e mobiliza sempre de forma adequada a competência.
- Nível 5 - Excelente: Possui e mobiliza de forma excecional a competência.

Atribui-se um nível para cada competência conforme o desempenho do trabalhador e depois soma-se os valores que correspondem a cada grupo de competências em separado. Posteriormente, obtido o somatório para cada grupo de

competências é necessário calcular a percentagem da mobilização das mesmas. Este cálculo pode ser feito através da regra de três simples, em que:

1. considera-se o número de competências a analisar em cada grupo para se aferir o valor total possível de grau de alcance das competências. Ou seja, se num grupo se considerasse cinco competências a avaliar, o valor possível de desempenho total nesse grupo seria 25 (porque o nível 5 é o nível máximo alcançável, logo, $5+5+5+5+5=25$);
2. supondo que um trabalhador alcançou os seguintes níveis: $4+5+3+4+4=20$. Aqui, o trabalhador teria alcançado 20 pontos em 25. Esta é a lógica a seguir, independentemente do número de competências por grupo;
3. Multiplica-se o valor que alcançou na mobilização de competências desse grupo (20) por 100%. Depois divide-se o valor da multiplicação por 25 (neste caso, o total possível de mobilização das competências nesse grupo);
4. O valor obtido na regra de três simples dá-nos o valor percentual de desempenho do trabalhador em relação a um grupo de competências;
5. Estes cálculos deverão ser replicados para todos os grupos de competências que se está a considerar para se obter a percentagem de desempenho em cada grupo.

Depois de obtidos os valores percentuais de cada grupo de competências deve-se multiplicar esse valor pela ponderação correspondente a cada grupo de competências. Posteriormente, faz-se o somatório das percentagens obtidas através do último cálculo para se obter a classificação correspondente ao desempenho do trabalhador quanto à sua capacidade de mobilização das competências para o exercício profissional. Este valor final deverá ser lido tendo como referência os 40%, que corresponde ao peso do grupo das competências no processo da avaliação de desempenho.

Por fim, para se aferir a classificação global de desempenho, soma-se o valor percentual final do grupo dos objetivos com o valor percentual final do grupo das competências. Este valor pode ser enquadrado de acordo com uma escala de cinco níveis qualitativos e quantitativos apresentada no final do subcapítulo do sistema de classificação de desempenho do manual do respetivo manual.

O penúltimo subcapítulo do manual apresenta de uma forma sintética as respetivas etapas na calendarização do processo de avaliação de desempenho que fomos apresentando no manual. Esta calendarização indica cada uma das etapas do processo de avaliação, quando é que cada uma tem lugar e quais os respetivos intervenientes.

Em último lugar na abordagem ao sistema de avaliação de desempenho no manual, incluímos um ponto que refere alguns dos erros que podem surgir aquando da avaliação de desempenho, para conhecimento dos utilizadores do manual.

Capítulo VI | A profissionalização dos sociólogos em contexto empresarial

A profissionalização dos sociólogos é um tema que se pauta por um debate em torno da definição da importância do reconhecimento e afirmação da disciplina como profissão e também das competências sociológicas, nas diversas possibilidades de intervenção na sociedade, acrescentando-se, ainda, os inúmeros desafios que estão associados ao próprio sociólogo.

Desde cedo, o caminho para a afirmação da Sociologia enquanto disciplina científica foi atribulado, tendo sofrido, ao longo de várias décadas, um grande leque de recomposições sociais e teóricas que a influenciaram enquanto disciplina e também enquanto profissão. Inicialmente esta ciência social era perspectivada sob o prisma do contexto académico, em que os sociólogos eram meramente cientistas sociais que se dedicavam à investigação e à docência, visão esta que se foi moldando conforme os avanços histórico-sociais e teóricos da disciplina, de tal modo que hoje em dia a Sociologia não pode ser lida de uma forma unilateral.

Não desvalorizando a importância da universidade e do papel do investigador como uma das primeiras formas de profissionalização dos sociólogos, atualmente a Sociologia não se assume apenas neste contexto, tendo a sua presença se diversificado no mercado de trabalho e nas suas formas de atuação. Assim, e de acordo com Firmino da Costa (2004), podemos falar numa profissionalização dos sociólogos através de várias vias e não apenas de um caminho único. Neste caso, e como Fernando Luís Machado (1996) nos fala, houve, desde cedo, uma “evolução positiva” da profissionalização dos sociólogos e da própria sociologia em Portugal.

Desde há algumas décadas que a disciplina tem vindo a afirmar-se num conjunto de contextos mais amplos ao nível da sua profissionalização e, atualmente, a universidade já não representa o maior campo de profissionalização dos sociólogos portugueses, como outrora se verificou. De facto, não existe um campo restrito de atuação por parte dos sociólogos, mas sim uma presença multifacetada que os sociólogos exercem no mercado de trabalho através da diversidade práticas e conhecimentos mobilizados. Com efeito, tal como afirma Firmino da Costa (2009)

Com as próprias evoluções e mutações sociais, os objectos de estudo propostos ao interesse analítico da sociologia diversificaram-se, e os campos de aplicação susceptíveis de usufruírem de modos de intervenção informados pela sociologia multiplicam-se. (Costa, 2009, p.9).

Toda esta reconfiguração do papel do sociólogo no mercado de trabalho tem sido particularmente expressiva em Portugal, tendo-se registado um crescimento das solicitações relativamente ao trabalho que estes profissionais podem exercer em diferentes contextos.

No quadro social contemporâneo, os sociólogos têm vindo a inserir-se em setores de atividade, seja em empresas industriais ou de serviços, na área da saúde, da cultura, do desenvolvimento territorial, nas autarquias e no poder político, do trabalho e das organizações, entre outros. Paralelamente, os desenvolvimentos científicos são também cada vez mais diversificados em relação ao objeto de análise e toda esta multiplicidade de áreas de trabalho e de objeto de estudo são indicadores da pluralidade e da flexibilidade do sociólogo relativamente aos diferentes contextos e realidades em que se insere.

Ainda assim, as capacidades e competências pessoais e profissionais dos sociólogos podem não ser reconhecidas em determinados contextos de atividade, muitas vezes por uma mera falta de conhecimento das potencialidades de trabalho e de intervenção que detêm. Isto só contribui para uma dificuldade da sua inserção no mercado de trabalho e de desenvolvimento prático dos seus saberes acumulados, ou seja, é um dos entraves que se colocam à afirmação da sociologia enquanto profissão que (ainda) tem de ser constantemente batalhada. Cabe-nos a nós mostrar com evidências a panóplia de formas de atuação dos sociólogos na contemporaneidade de acordo com os diferentes contextos de inserção profissional.

Um dos campos de atuação passa pelo contexto empresarial e organizacional, em que o sociólogo se tem tornado numa figura central, nomeadamente ao nível da Sociologia do Trabalho e da gestão de recursos humanos. Mas o papel do sociólogo no contexto empresarial não se resume apenas à gestão de recursos humanos, estando-lhe subjacente os papéis de “formador”, “animador”, “negociador” e até mesmo de um “agente de mudança” organizacional, tal como nos refere Isabel Garcias (1999, p.175). As pessoas que compõem a empresa em que trabalham são eles próprios os recursos

humanos e, neste sentido, importa que sejam geridos da melhor forma para que se consiga alcançar o sucesso da mesma. Ainda assim, esta gestão deve estar interligada com os demais departamentos que compõem a empresa para que seja uma gestão verdadeiramente eficaz.

O contexto empresarial caracteriza-se por rápidas mudanças internas que precisam de ser enfrentadas da melhor forma. Este contexto tem vindo a pautar-se, nos últimos tempos, por grandes níveis de polivalência, exigindo que estes sejam capazes de desempenhar diferentes tarefas, e flexibilidade contratual e de horário de trabalho. Perante isto surgem novas necessidades nas empresas e de forma a dar resposta às mesmas o sociólogo, assumindo o papel de técnico de recursos humanos, possui um conjunto de competências que os tornam capazes de assumir o controlo dessas questões. Isto porque é capaz de intervir na realidade empresarial através de um olhar diferente, mas igualmente enriquecedor porque traz consigo aprendizagens que lhe permitem analisar a da realidade do contexto de trabalho de forma mais focalizada. Ao mesmo tempo, é também capaz de aplicar diferentes instrumentos que lhe permitam ir ao encontro das exigências da empresa.

Em termos mais práticos, o sociólogo em contexto empresarial debate-se com um conjunto de problemas e, de forma a superá-los de forma eficaz, deve ser capaz de desenvolver uma metodologia para que possa propor e intervir no desenvolvimentos de planos de recrutamento, análise e descrição de funções internas da empresa, planos de formação, avaliação da performance dos colaboradores, análise da satisfação e atitudes perante o trabalho, desenvolver planos de desenvolvimento de carreiras, planos de redução de trabalhadores, a análise da taxa de absentismo, entre outros fatores (Garcias, 1999). Para que a sua atuação nestes parâmetros seja verdadeiramente eficaz importa que o sociólogo defina um instrumento de diagnóstico que lhe permita analisar as carências da empresa e da organização para depois intervir de uma forma mais sustentada, sempre interligado com os restantes departamentos. Neste caso os grandes desafios que se impõem ao sociólogo são a interdisciplinaridade e uma “operacionalidade”, procurando-se o trabalho de equipa e cruzamento de saberes para a produção de respostas eficazes e inovadoras através da mobilização dos seus conhecimentos metodológicos para o desenvolvimento de instrumentos qualitativos e

quantitativos eficazes e ajustados para uma intervenção na empresa e organizações (Garcias, 1999).

No contexto organizacional importa destacar um outro aspeto que se tem vindo a afirmar como uma certa tendência, que é da forma como o papel profissional do sociólogo é definido nestes contextos de trabalho. O que aqui se pretende desenvolver é que a Sociologia tende a aparecer como um saber técnico e não como um título profissional associado às funções que se desempenha neste contexto. Isto é, nos títulos profissionais associados à gestão de recursos humanos nas empresas tendemos a não ser reconhecidos como sociólogos, mas antes como técnicos de recursos humanos. Contudo, isto não implica uma desmobilização dos conhecimentos e competências sociológicos aprendidos, muito pelo contrário, na medida em que é, acima de tudo, uma forma de podermos dar visibilidade à formação académica em sociologia como disciplina com múltiplas valências e com a capacidade de se adaptar aos contextos profissionais em que os formados em sociologia se inserem.

A propósito da intervenção dos sociólogos nas empresas e nas organizações, Duarte Pimentel (2012) refere-nos que

O exercício profissional da sociologia é uma realidade difícil de apreender, já que daqueles que supostamente a exercem são, em muitos casos, portadores de títulos e de funções várias e nem sempre se referem explicitamente à sociologia na sua prática profissional. (Pimentel, 2012, p.168).

De uma forma geral, a abordagem feita neste capítulo tem como objetivo tecer algumas considerações acerca do papel pluridisciplinar dos sociólogos ao nível da sua profissionalização e da sua importância crescente no contexto empresarial, mas não só. Pretendia-se aqui reforçar a importância crescente destes profissionais no mundo contemporâneo e a realização de todo este trabalho de investigação é uma das formas de dar a conhecer o papel dos sociólogos. A gestão de recursos humanos, à semelhança das outras vertentes profissionais da Sociologia, tem permitido uma abertura cada vez mais da atuação no contexto organizacional e a este nível, dotados de ferramentas teóricas e metodológicas, permitiu-nos intervir nesta realidade através da elaboração dos dois manuais que vão influenciar toda a gestão de recursos humanos da própria empresa. O nosso grande objetivo passou por dotar a empresa de novos instrumentos de trabalho,

que permitissem uma leitura mais fiel do que é a realidade da empresa e, acima de tudo, influenciar positivamente a forma como a gestão de pessoas é pensada e aplicada.

Considerações Finais

Os manuais desenvolvidos neste trabalho afiguram-se como uma possível forma de intervenção na empresa em que foi realizado o estágio, tendo em consideração as necessidades de gestão de recursos humanos apresentadas no momento. A nossa presença no contexto organizacional foi bastante significativa, já que permitiu um olhar mais atento sobre algumas das dinâmicas de trabalho, contribuindo para um crescimento ao nível pessoal e profissional. De igual modo, também possibilitou uma melhor perceção sobre o modo de organização interno do funcionamento do departamento de recursos humanos e, daí, uma maior consciência do trabalho que ainda importa ser feito na empresa. Sendo a avaliação de desempenho uma das principais necessidades sentidas pela empresa, dado que até então esta prática tinha sido descontinuada no tempo, orientamos a nossa intervenção para uma outra questão que se afigurava como central. Assim, para além de uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho, sugerimos um manual de análise e descrição de postos de trabalho, dada a desatualização do Manual de Funções da empresa e também a própria ligação que ambas as práticas representam entre si porque, de facto, sem a implementação de uma análise e descrição de postos de trabalho consistente a avaliação de desempenho não seria possível.

O processo de análise e descrição de postos de trabalho assume uma posição importante dado o seu papel para a organização interna da empresa e do seu funcionamento, uma vez que apresenta as linhas gerais de atuação que caracterizam cada posto de trabalho, seja em termos das suas responsabilidades, dos seus requisitos, como também da valorização do conjunto de competências que lhes estão associadas. A forma como construímos este manual, ao abordar todas estas dimensões, teve como objetivo possibilitar uma compreensão mais holística e clara do conteúdo de cada posto de trabalho, ao mesmo tempo que permitirá uma avaliação de desempenho que não se centra única e exclusivamente nos objetivos de trabalho e nos resultados alcançados. Neste sentido, a análise e descrição de postos de trabalho assume-se como uma prática central da GRH devido ao seu carácter influenciador em vários processos e práticas, como também no alcance das metas que a própria empresa estabelece ao longo dos tempos.

O momento da avaliação de desempenho surge, tal como supramencionado, como algo a ser implementado a partir do momento em que o processo de análise e descrição dos postos de trabalho está estabilizado, visto que só assim é possível fazer uma análise das contribuições de cada trabalhador para a organização. A avaliação de desempenho não é uma prática pacífica no seio das organizações, pela própria palavra que a constitui – avaliação - e a conotação que lhe está associada, muitas vezes percecionada como negativa. Pode, então, existir um certo desconforto quando se fala em avaliação por todo o julgamento que existe do trabalho realizado e das competências pessoais e profissionais que estão em jogo. A visão que se faz do sistema de avaliação de desempenho implementado também é uma importante questão a considerar ao longo da sua aplicação, de forma a perceber, entre outros aspetos, as dúvidas e inseguranças que podem advir do processo, tanto por parte dos trabalhadores, como da equipa que dirige este processo. De qualquer modo, importa destacar a importância deste para o crescimento e desenvolvimento do mundo empresarial porque se constitui como um instrumento capaz de medir a forma como cada trabalhador está a responder aos objetivos previamente definidos, sendo que a sua postura de atuação terá, neste âmbito, influência nos seus resultados. Só assim é que se está a contribuir para o desenvolvimento de estratégias de negócio diferentes, ao mesmo tempo que se tem subjacente uma dimensão de desenvolvimento pessoal e profissional de cada trabalhador. Podemos, então, considerar que existe sempre um impacto causado pela avaliação de desempenho no contexto empresarial, sendo que “Este impacto precisa de ser considerado e gerido. Ele estende-se sempre para além do processo de avaliação de desempenho, contaminando positiva ou negativamente o ambiente interno, e consequentemente o externo.” (Santos, 2011, p.593)

Uma das ideias que importa aqui reter é que, acima de tudo, a avaliação de desempenho deve ser considerada como um instrumento útil para a gestão de pessoas e, nestes termos, deve ser uma prática significativa a implementar nas organizações do mundo global e transformador em que vivemos.

Decorrente do trabalho desenvolvido, foram surgindo novas perceções sobre outras dimensões relacionadas com a influência que a avaliação de desempenho exerce sobre outros processos e práticas de GRH. A verdade é que podemos ter efeitos ao nível da satisfação que os próprios trabalhadores têm em relação ao seu trabalho e ao

ambiente que os rodeia. A leitura da relação entre estas duas dimensões não é recente, de tal modo que seria pertinente olhar para o processo de avaliação de desempenho também numa ótica de se perceber o conjunto de atitudes que podem influenciar, positiva ou negativamente, a satisfação laboral. Que indicadores podem expressar, de modo relativo, um grau elevado de satisfação com o trabalho? O que motiva mais os trabalhadores no seu desempenho profissional e como é que a forma como cada trabalhador percebe o seu trabalho pode influenciar a sua satisfação e motivação laboral? Esta análise da satisfação laboral e dos fatores que podem contribuir para essa (in)satisfação poderia ser lida, inicialmente, através das sessões de acompanhamento que estão contempladas no manual de avaliação de desempenho aqui proposto, assim como pela análise mais informal dos progressos do trabalhador em relação às suas metas a alcançar e dificuldades que surgem no percurso.

Por outro lado, a temática das recompensas também se afigura como central neste processo da avaliação de desempenho, nomeadamente pelo resultado da classificação global atribuída aos trabalhadores, e pela própria satisfação laboral que aqui falamos. As recompensas acabam por traduzir uma forma de distinção do mérito interno pelas organizações e empresas, podendo essas recompensas assumir-se sob a forma monetária e/ou de progressão de carreira. Hoje em dia a atribuição de recompensas depende da implementação de um sistema de gestão por objetivos na empresa, porque só assim é que os trabalhadores podem perceber antecipadamente o que é esperado deles em termos de resultados profissionais, sendo que estes resultados ditam o seu reconhecimento no seio da organização. Deste modo, existem casos em que “a Empresa estimula e premeia atitudes e comportamentos que conduzem ao atingimento dos seus objectivos estratégicos (...)” (Camara, 2006, p.46). A este nível, podemos considerar que o “salário de desempenho” tem como referência, para além do próprio posto de trabalho a ocupar e as suas características, “(...) a forma como são realizadas as tarefas exigidas” (Peretti, 1997, p.315).

Através destas reflexões, seria interessante perceber o que resulta deste processo de avaliação de desempenho devidamente implementado no contexto organizacional e de que modo influencia o reconhecimento do mérito dos trabalhadores. Ou seja, depois de pôr em prática o sistema de avaliação de desempenho, de que forma é que as empresas reagem a diferentes níveis de *performance* profissional e recompensam os

melhores? E de que forma é que estas recompensas acabam por responder às expectativas dos trabalhadores e contribui para melhores níveis de desempenho no futuro?

Nesta temática das recompensas baseadas no nível de desempenho dos trabalhadores, a própria questão das recompensas pode ter uma leitura muito individualista, tal como as dinâmicas das sociedades contemporâneas o ditam. Isto significa que existindo um sistema que premeia os trabalhadores com bons níveis de desempenho, o que pode advir é um fechamento social relativamente à partilha social destas recompensas, nomeadamente no próprio contexto profissional. Esta questão leva-nos a considerar a influência dos valores na forma como encaramos questões do trabalho e, neste caso, pode-se interligar com a forma como, por exemplo, as questões salariais podem ser perspectivadas no contexto de trabalho, daí uma espécie de *tabu* no mundo contemporâneo. Partindo desta lógica, a remuneração (e não só) é influenciada pelo desempenho dos trabalhadores, seja pelos seus resultados alcançados em equipa, seja pelos resultados individuais e é a partir do momento em que se premeia pelos resultados individuais que se tenda para um maior retraimento quanto à exposição que cada um faz das suas recompensas.

Partindo destas reflexões, são evidentes as potencialidades que a Sociologia apresenta no contexto organizacional, nomeadamente na gestão de recursos humanos, sendo a avaliação de desempenho uma prática e processo que tem implicações a vários níveis, seja para os trabalhadores, como também para a própria empresa. Importa que os instrumentos aqui desenvolvidos enquanto uma proposta de intervenção demonstrem a relevância de se conseguir implementar e utilizar regularmente o sistema de avaliação de desempenho porque os seus *outputs* vão muito para além de uma boa classificação global da *performance* de cada um, como também permitem ler o sucesso da empresa e ainda representarem impactos em dimensões socioculturais e pessoais de cada trabalhador. Cabe a cada empresa a sua utilização para conseguir obter uma maior e melhor perceção dos contributos e do papel que cada trabalhador tem para o seu futuro.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Fernando N. (1996) - *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: McGraw-Hill. ISBN 972-8298-39-0.

BILHIM, João (2006) - *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2ª ed. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6.

BRANDÃO, Ana Maria e PARENTE, Cristina (1998) - "Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português." *In Organizações e Trabalho* (20), 23-40.

CAETANO, António (2008) – *Avaliação de Desempenho*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.

CAMARA, Pedro B. (2006) – *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Ed. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 972-20-3247-X.

CAMARA, Pedro. B. (2015) - *Manual de Gestão e de Avaliação de Desempenho*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH. ISBN 978-972-8871-56-7.

CAMARA, Pedro. B. (2017) – *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH. ISBN 978-972-8871-63-5.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2010) – *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ªed. Alfragide: Publicações Dom Quixote. ISBN 978-972-20-3524-8.

CAMPENHOUDT, Luc Van e QUIVY, Raymond (2013) - *Manual de investigação em ciências sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-275-1.

CARDOSO, Cátia Sofia Fonseca (2014) - *Manual de Funções e Competências e Manual de Acolhimento e Integração da INVDES: uma proposta aplicada a uma Organização do Terceiro Setor*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Sociologia.

CEITIL, Mário (org.) (2006) – *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 972-618-409-6.

CHIAVENATO, I. (2010) - *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. ISBN 978-85-352-3754-2.

COSTA, António Firmino da (2004) – “Será a sociologia profissionalizável?”. In GONÇALVES, Carlos Manuel; RODRIGUES, Eduardo; AZEVEDO, Natália (2004), *Sociologia no ensino superior: conteúdos, práticas e investigação*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. pp.35-58.

COSTA, António Firmino da (2009) – O que é a Sociologia. Quimera Editores. ISBN 978-972-589-178-0.

FERNANDES, Alexandra; CAETANO, António (2002) - "A avaliação de desempenho". In CAETANO, António; VALA, Jorge (orgs.) (2002), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: RH Editora. ISBN 978-972-8871-15-4.

GARCIAS, Isabel (1999) – “O carácter plural do sociólogo nas empresas”. In CARREIRAS, Helena et al. (1999) - Profissão sociólogo. Oeiras: Celta. ISBN 972-774-024-3.

GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (2005) - *O inquérito por questionário: teoria e prática*. 4ª ed. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-774-120-7.

GOMES, J. F., et al. (2008) - *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-506-2.

INE (2010) – Classificação Nacional das Profissões 2010. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

MACHADO, Fernando Luís (1996) - "Profissionalização dos sociólogos em Portugal - contextos, recomposições e implicações", in *Sociologia, Problemas e Práticas*, no 20. pp. 43-103.

MELO, Pedro e MACHADO, Carolina (2015) - *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas: contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: RH Editora. ISBN 978-972-8871-48-2.

NEVES, José Gonçalves (2002) - "Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas". In A. Caetano & J. Vala (2002), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora. ISBN 978-972-8871-15-4.

PARENTE, Cristina (2008) – Formar e Gerir Pessoas. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 978-972-36-0967-7.

PARENTE, Cristina (2010) – “Gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos”. In AZEVEDO, Carlos; MENESES, João Wengorovius; FRANCO, Raquel Campos - *Gerir organizações sem fins lucrativos. O desafio da inovação social*. Vida Económica, pp. 307-351.

PERETTI, Jean-Marie (1997) – *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 972-618-157-7.

PIMENTEL, Duarte (2012) - *Sociologia da Empresa e das Organizações. Uma Breve Introdução a Problemas e Perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-331-3.

SANTOS, Nuno Rebelo dos (2011) – “O Desempenho e a sua Avaliação: dicotomias nas práticas, desafios para a investigação”. In GOMES, Duarte (orgs.) - *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa Universidade de Coimbra. pp. 577-613. ISBN 978-989-26-0084-0.

SOUSA, M. J., et al. (2006) - *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel. ISBN 978-972-757-441-4.

SULEMAN, Fátima [s.d.] – “As competências profissionais-chave e a renovação dos perfis profissionais”. In RODRIGUES, Maria João e RIBEIRO, José Félix – *Inovação, Tecnologia e Globalização: o papel do Conhecimento e o Lugar do Trabalho na Nova Economia*. [S.I. : s.n.]

Referências eletrônicas:

Catálogo Nacional de Qualificações Técnico/a Especialista em Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança – Nível 5 (2012) [Em linha.]. Disponível em: http://www.catalogo.anqep.gov.pt/PDF/QualificacaoPerfilPDF/767/347300_Perfil [Consult. a 20 agosto 2017].

Anexos

Anexo 1 – Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho

Logótipo da empresa

Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho

Índice

Apresentação do manual	93
Organigrama da empresa	94
As etapas do processo de construção da análise e descrição de postos de trabalho	95
1. Definição dos objetivos da análise e descrição de postos de trabalho	95
2. A Listagem dos postos de trabalho	95
3. As técnicas a utilizar na recolha de dados	96
4. A preparação do trabalho antes da recolha de dados	97
5. A recolha de informação sobre o posto de trabalho	97
6. O descritivo do posto de trabalho	98
7. Revisão e atualização do descritivo dos postos de trabalho	98
Apêndices	100
Apêndice 1 - Questionário de análise e descrição de postos de trabalho	101
Apêndice 2 - Guião de entrevista para cargos de chefia e de supervisão de postos de trabalho	111
Apêndice 3 – O modelo do descritivo de postos de trabalho	119
Apêndice 4 - Exemplos preenchidos do descritivo do posto de trabalho	123
Apêndice 5 – Glossário das competências principais	130

Apresentação do manual

No seguimento das necessidades evidenciadas pela empresa em relação à atualização do seu manual de postos de trabalho, o presente manual constitui-se como uma proposta de intervenção ao nível do processo de análise e descrição de postos de trabalho. O que aqui se pretende é fornecer as principais linhas de atuação para aplicar este instrumento de gestão de recursos humanos, que se revela essencial para a própria empresa porque está implicado em vários outros processos de gestão de recursos humanos.

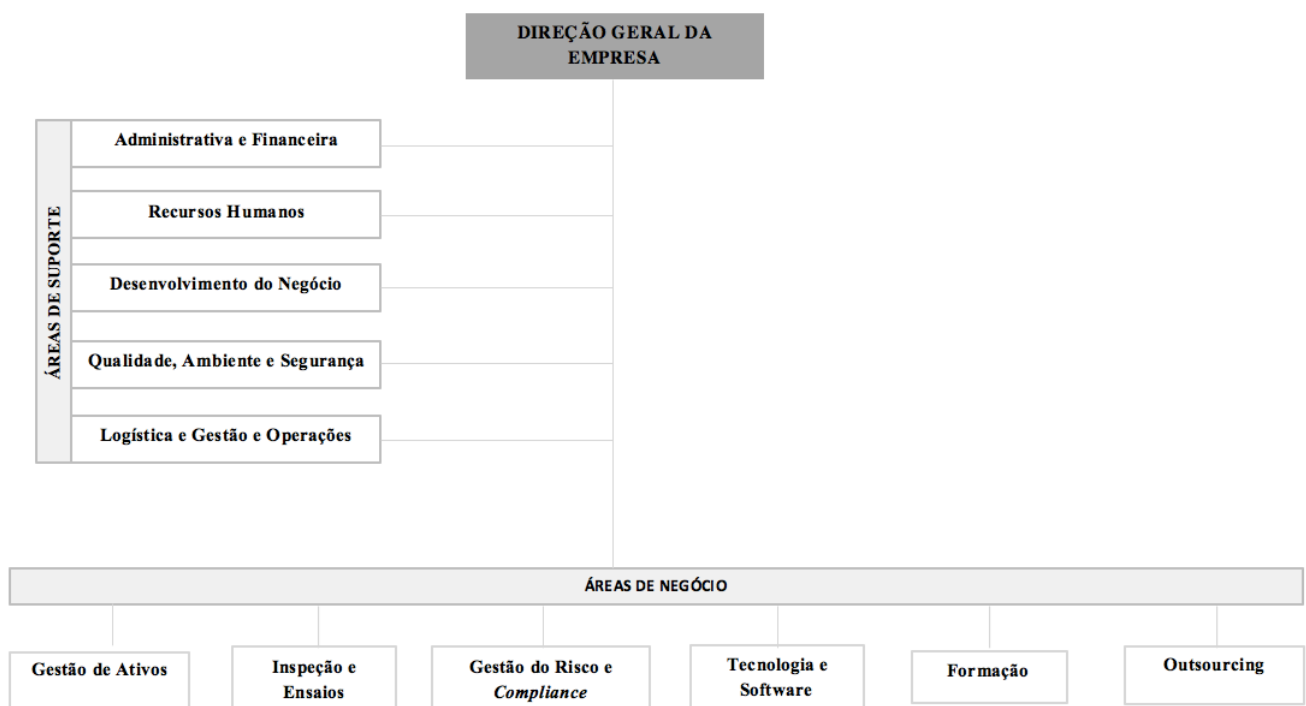
Este manual compreende uma breve explicação das diferentes fases a considerar para a análise e descrição de postos de trabalho para uma melhor compreensão do processo. Incluímos nas respetivas etapas modelos de formulários e guiões a serem utilizados na recolha de informação sobre os postos de trabalho e também um modelo do descritivo de postos de trabalho a integrar no manual de postos de trabalho da empresa. A título de exemplo, desenvolvemos dois descritivos de posto de trabalho já preenchidos, os quais se referem a diferentes conteúdos e características da natureza do trabalho distintos. Incluímos também um pequeno glossário com as competências de saber-ser/estar e que consideramos importantes para a generalidade dos postos de trabalho da empresa e que deverão ser incluídas no parâmetro das competências associado a cada posto de trabalho, assim como as competências de liderança e gestão a considerar quando aplicável.

A definição deste instrumento de gestão de recursos humanos corresponde a uma possível forma de ir ao encontro das necessidades e das características da empresa.

Organigrama da empresa

A empresa em questão é uma pequena-média empresa - de capital nacional, privado e independente – que atua na Gestão de Ativos Críticos ao longo de todo o seu Ciclo de Vida, prestando serviços em vários domínios como os de Engenharia, Ensaios, Inspeção, Segurança, Soluções de Tecnologia e *Software*, Certificação, Monitorização, Consultoria, Formação, *Outsourcing* e Recrutamento. A figura 1 apresenta de uma forma simplificada o organigrama da empresa e das suas áreas de negócio e de suporte.

Figura 1: Organigrama da empresa por áreas de negócio e áreas de suporte – versão simplificada



Fonte: Autoria própria.

As etapas do processo de construção da análise e descrição de postos de trabalho

Tendo em conta as especificidades da empresa e da forma como esta se organiza internamente através da sua divisão funcional presente na figura 1 deste manual, de seguida apresentamos uma proposta de análise e descrição de postos de trabalho a aplicar na empresa, devidamente segmentado de acordo com as diferentes etapas que envolve.

1. Definição dos objetivos da análise e descrição de postos de trabalho

Em primeiro lugar, importa definir os objetivos que estão subjacentes a este processo, ou seja, expor os motivos pelos quais é necessário realizar a análise e descrição de postos de trabalho e de que forma esta prática é importante para a gestão da empresa.

2. A listagem dos postos de trabalho

Na listagem dos postos de trabalho pretende-se que se faça o levantamento de todos os postos de trabalho da empresa de acordo com as áreas de negócio e respetivos departamentos, podendo ser também importante a indicação do número de trabalhadores que estão afetos a cada um dos postos de trabalho e os nomes dos seus titulares. Neste caso sugere-se a elaboração de uma tabela em que cada coluna vai indicar (1) a área de negócio, (2) o departamento, (3) o posto de trabalho, (4) número de pessoas que desempenham um determinado posto de trabalho e ainda (5) os respetivos nomes dos colaboradores de acordo com o seu posto de trabalho. Isto permitirá uma primeira leitura dos postos de trabalho e da forma como a empresa está organizada internamente.

A título de exemplo apresentamos a seguinte tabela que pretende reunir a informação geral dos postos de trabalho que compõem a empresa e o seu enquadramento:

Divisão de Suporte/ Divisão de Negócio	Departamento	Posto de trabalho	Número de trabalhadores no mesmo posto de trabalho	Nome dos trabalhadores

Exemplo preenchido da grelha de listagem de alguns postos de trabalho da empresa:

Divisão de Suporte/ Divisão de Negócio	Departamento	Posto de trabalho	Número de trabalhadores no mesmo posto de trabalho	Nome dos trabalhadores
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Técnico(a) de Recursos Humanos	2	-----
		Coordenador(a) do departamento de Recursos Humanos	1	-----
Soluções de Tecnologia e Software	Soluções de Tecnologia e Software	Programador	6	-----
		Web Designer	1	-----
Inspeção e Ensaios	Ensaaios não destrutivos	Técnico de Ensaaios não destrutivos	5	-----
	Edifícios e Infraestruturas	Engenheiro(a) Civil	2 (1 técnico; 1 responsável pela área de negócio)	-----

3. As técnicas a utilizar na recolha de dados

De seguida, é necessário definirmos quais as técnicas que serão mobilizadas para a recolha da informação sobre cada um dos postos de trabalho. Para o nosso contexto de intervenção, propomos a utilização da combinação de técnicas: a aplicação de um inquérito por questionário a todos os trabalhadores da empresa e, posteriormente, a realização de uma entrevista diretiva às chefias. A entrevista às chefias tem como objetivo validar a informação presente nos inquéritos, mas também para esclarecer com maior precisão o conteúdo das tarefas, responsabilidades e competências necessárias para o exercício do posto de trabalho dos que lhes são subordinados.

4. A preparação do trabalho antes da recolha de dados

Depois de definida a metodologia a ser aplicada para o processo de análise e descrição de postos de trabalho é necessária uma preparação que antecede a recolha de informação. Antes de mais, deve ser definido quem irá assumir todo este processo e também responsável pela recolha e análise de dados. Neste âmbito, podemos optar, por um lado, por recorrer a uma entidade externa especializada e que estará encarregue de todas as etapas até à finalização dos descritivos dos postos de trabalho. Por outro lado, existe a opção de implementar este processo internamente, estando o departamento de Recursos Humanos encarregue da ordem de trabalhos. Neste caso seria importante a promoção de formações à equipa de recursos humanos, de modo a conseguir preparar da melhor forma a atuação em todas as fases do processo, podendo esta solução ser encarada como um investimento para a empresa. Em todos os casos, optando-se tanto por um ou por outro âmbito de aplicação entende-se que é essencial dotar todos os trabalhadores da empresa de uma pequena formação para os preparar para as etapas do processo de análise e descrição dos postos de trabalho.

Definida a equipa que irá atuar neste âmbito, é importante preparar os materiais de trabalho, como os formulários de inquérito por questionário, o guião de entrevista a ser aplicado, a recolha de dados em períodos específicos e depois a definição do momento em que será aplicado o inquérito por questionário. Posteriormente, segue-se a seleção das chefias a serem entrevistadas para melhor esclarecimento sobre o conteúdo dos postos de trabalho dos demais trabalhadores.

5. A recolha de informação sobre o posto de trabalho

A recolha de dados irá incidir sobre descritivo do conteúdo das tarefas desempenhadas por cada uma dos trabalhadores da empresa, mais precisamente sobre tarefas e atividades que são realizadas pelos trabalhadores, os recursos e equipamentos que são mobilizados para o exercício do posto de trabalho, contexto e condições de trabalho de cada posto de trabalho, a informação sobre a supervisão que é exercida (apenas em casos aplicáveis) e ainda no que se refere ao conjunto de

requisitos e competências⁹ necessárias para o exercício de cada um dos postos de trabalho.

No apêndice 1 apresentamos um modelo do inquérito por questionário a aplicar a todos os trabalhadores da empresa e de seguida, no apêndice 2, um guião de entrevista, apenas aplicável aos trabalhadores que exerçam chefia de outros postos de trabalho. Esta entrevista será mobilizada após o preenchimento dos inquéritos, de forma a garantir a veracidade e a objetividade do conteúdo e requisitos dos postos de trabalho e, por isso, recorrer-se-á a uma análise do posto de trabalho por parte da respetiva chefia direta dos trabalhadores.

6. O descritivo do posto de trabalho

Depois da recolha de dados, estes têm de ser analisados para, posteriormente, serem redigidos sob a forma do descritivo de postos de trabalho. Para tal é importante que antes da sua versão definitiva haja uma revisão dos documentos por parte dos trabalhadores e pelas chefias de modo a verificar se existem aspetos a alterar. O trabalho que se segue é o de análise e redação do descritivo do posto de trabalho na sua versão final para o integrar no manual de postos de trabalho, sendo este trabalho realizado pela equipa do Departamento de Recursos Humanos da empresa ou por uma equipa especializada e certificada de uma entidade externa à empresa, tal como já referido.

O apêndice 3 contém uma proposta de um modelo do descritivo do posto de trabalho a ser utilizado para o manual de postos de trabalho, seguindo-se também dois exemplares preenchidos a título de exemplo, estes presentes no apêndice 4 do Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho.

7. Revisão e atualização do descritivo dos postos de trabalho

O descritivo de postos de trabalho não é um documento definitivo, de tal modo que podem existir alterações ao seu conteúdo, o que implica que haja a revisão periódica do mesmo. Estas revisões podem ocorrer por duas razões, sendo que, por um lado, podem ser feitas pelo titular do posto de trabalho e/ou a sua chefia direta

⁹ A propósito do grupo de competências de saber-ser/estar e das competências de liderança e de gestão, o apêndice 5 inclui um pequeno glossário com as principais competências a considerar nesta componente.

quando considerem que houve uma alteração relativamente ao conteúdo do posto de trabalho e o que está descrito no manual de postos de trabalho não se adequa à realidade. Por outro lado, a revisão periódica traduz-se numa revisão do manual em determinados intervalos de tempo. Neste caso, recomendamos que esta revisão seja feita de 3 em 3 anos de modo a garantir que está atualizado e para que seja considerado um instrumento de gestão de pessoas capaz de representar a realidade da empresa num determinado momento.

APÊNDICES

Apêndice 1

Questionário de análise e descrição de postos de trabalho

Questionário de análise e descrição de postos de trabalho

A análise e descrição dos postos de trabalho é um processo importante porque permite uma gestão de recursos humanos mais eficaz, ao mesmo tempo que contribui para uma maior organização interna da própria empresa. O presente questionário tem como objetivo fazer o levantamento dos postos de trabalho que existem na empresa de modo a garantir a atualização do manual de postos de trabalho.

Instruções de preenchimento

- ✓ Assinale a sua resposta com uma cruz (X) nos respetivos espaços e/ou responda por extenso sempre que lhe pedido.
- ✓ Durante o preenchimento do questionário não escreva fora dos espaços que lhe são concedidos para as respostas. Em último caso utilize a secção “Observações e comentários”.
- ✓ Pedimos que responda com a maior clareza e objetividade possíveis a todas as questões.
- ✓ Tenha em atenção que este questionário apenas se destina à análise e descrição ao conteúdo do posto de trabalho e não é uma forma de avaliação para quem o desempenha.

IDENTIFICAÇÃO

Nome completo:

Designação do posto de trabalho

Departamento:

Chefia direta

Nome:

Departamento:

CONTEÚDO DO POSTO DE TRABALHO

1. Indique, no quadro que se segue, quais as tarefas referentes ao seu posto de trabalho que desempenha e classifique a periodicidade com que realiza cada uma das tarefas de acordo com a escala apresentada na legenda. Seja o mais objetivo possível e inicie cada tarefa por um verbo no modo infinitivo.

Tarefas	Materiais, equipamentos, etc. utilizados	Classificação da periodicidade das tarefas*
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Legenda da periodicidade das tarefas executadas:

1. Poucas vezes
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. Frequente
5. Muito frequente

REQUISITOS DO POSTO DE TRABALHO

1. Indique na primeira coluna com uma cruz (X) qual o **nível de escolaridade mínimo necessário** para um bom desempenho do posto de trabalho e de seguida indique qual/ quais o(s) curso(s):

(x)	Nível de escolaridade	Curso(s)
	Ensino secundário	
	Curso técnico/profissional	
	Licenciatura	
	Mestrado	
	Doutoramento	

2. O desempenho deste posto de trabalho exige ao seu titular alguma **experiência profissional**?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu **não**, avance para a **pergunta 3**.

☐ Não sabe/não se aplica

Se respondeu **não sabe/não se aplica**, avance para a **pergunta 3**.

2.1 Se respondeu **sim**, assinale com uma cruz (x) na primeira coluna do quadro seguinte o período de tempo de experiência mínima para o exercício do posto de trabalho e em quais.

(x)	Tempo	Posto de trabalho
	Mínima de 6 meses	
	Mínima de 1 ano	
	Mínima de 2 anos	
	Mínima de 3 anos	
	Outra:	

3. Para o exercício deste posto de trabalho são necessárias **formações profissionais específicas**?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu **não**, avance para a **pergunta 4**.

3.1 Se respondeu **sim**, indique as formações profissionais necessárias.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

3.2 Durante o exercício do seu posto de trabalho atual, foi necessário promover a realização de algumas formações profissionais para otimizar o seu desempenho?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu **não**, avance para a **pergunta 4**.

3.2.1 Se respondeu **sim**, indique quais as **formações profissionais que realizou** aquando do seu exercício profissional no posto de trabalho atual.

4. Relativamente ao seu posto de trabalho indique:

4.1 **Conhecimentos técnicos específicos** necessários:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

4.2 Os **conhecimentos informáticos** necessários e o seu respetivo nível de conhecimento:

Conhecimentos Informáticos			
Software/Aplicações	Nível de conhecimento necessário		
	Ótica de utilizador	Médio	Elevado
Microsoft Word			
Microsoft Excel			
Microsoft Power Point			
Microsoft Outlook			
MS Project			
SAP			
HTML			
CSS			
AutoCAD			
Outros (a indicar)			
Outros (a indicar)			
Outros (a indicar)			

5. Selecione para cada **idioma** (apenas os que se aplicam ao seu caso) os seus respectivos níveis de conhecimento de acordo com a legenda.

Idioma	Nível de conhecimento*				
	Leitura	Compreensão oral	Conversação	Escrita	Não se aplica
Inglês					
Espanhol					
Francês					
Outra					

*Legenda dos níveis de conhecimento:

A1/A2: utilizador básico | B1/B2 utilizador independente | C1/C2: utilizador avançado

RELAÇÕES HIERÁRQUICAS

1. De que forma é realizada a supervisão do trabalho?

- ☐ Reuniões periódicas sobre o trabalho que é realizado
- ☐ Elaboração de relatórios sobre o processo de trabalho
- ☐ Acompanhamento constante sobre o trabalho e obstáculos que possam surgir
- ☐ Outra(s): _____

2. Com que frequência é que essa supervisão é realizada?

3. Que posto de trabalho **está responsável pela supervisão e acompanhamento** do seu trabalho?

4. O seu posto de trabalho implica a **supervisão** de outros postos de trabalho?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu **não**, avance para o grupo **Condições de trabalho**.

4.1 Se respondeu **sim**, indique os títulos dos postos de trabalho das pessoas que chefia:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. O seu trabalho exige deslocações?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu **não**, avance para a **pergunta 2**.

1.1 Se respondeu **sim**, especifique o tipo de deslocações que efetua e com que frequência.

Tipo de deslocações	Frequência

2. Existem riscos inerentes à sua atividade profissional?

☐ Sim Quais? _____

☐ Não

3. Na eventualidade do titular do posto de trabalho se ausentar, as suas tarefas são asseguradas por outro colega de trabalho?

☐ Sim

☐ Não

3.1 Se respondeu **sim**, especifique **quais** são as tarefas a serem asseguradas e por **quem**.

Tarefas Asseguradas	Posto de trabalho e respetivo titular

OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS

Este espaço destina-se para referir outros aspetos que considere relevantes para a descrição do posto de trabalho que executa. Se entender que o questionário não abordou alguma questão pertinente relativamente ao seu posto de trabalho, por favor utilize este espaço.

Obrigada pela sua colaboração!

Data: ____/____/____

Assinatura: _____

Apêndice 2

Guião de entrevista para cargos de chefia e de supervisão de postos de trabalho

Guião de entrevista para cargos de chefia e de supervisão

Esta entrevista tem como objetivo esclarecer de forma mais objetiva e concisa o conteúdo e requisitos de um posto de trabalho sob qual exerce chefia direta, nomeadamente o posto de trabalho de ____ [indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir]_____

Identificação do entrevistado

Nome: _____

Designação do Posto de trabalho: _____

Departamento: _____

1. Em relação ao seu posto de trabalho, exerce chefia direta/supervisão a que postos de trabalho?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Requisitos do posto de trabalho sob a qual exerce chefia direta

1. Em relação ao posto de trabalho de ____ [indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir]_____, quais são os requisitos essenciais para o exercício do posto de trabalho, considerando:

- a) Qual o nível de escolaridade exigido ao(s) titular(es) deste posto de trabalho para um bom desempenho? E em que área(s) de estudo?

(x)	Nível de escolaridade	Curso(s)
	Ensino secundário	
	Curso técnico/profissional	
	Licenciatura	
	Mestrado	
	Doutoramento	

- b) Quais são as formações profissionais necessárias? E quais são as formações profissionais que podem ser importantes durante o desempenho do posto de trabalho para o melhorar?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

- c) Qual é a experiência profissional anterior necessária (em postos de trabalho anteriores e período de anos) para o exercício do posto de trabalho de _____[indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir]_____?

(x)	Experiência profissional	Posto de Trabalho
	Mínima de 6 meses	
	Mínima de 1 ano	
	Mínima de 2 anos	
	Mínima de 3 anos	
	Outra:	

- d) Quais são os conhecimentos linguísticos e respetivos níveis de conhecimento exigidos ao titular do posto de trabalho de ____[indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir]_____?

Idioma	Nível de conhecimento*				Não se aplica
	Leitura	Compreensão oral	Conversação	Escrita	
Inglês					
Espanhol					
Francês					
Outro					

* A1/A2: utilizador básico | B1/B2 utilizador independente | C1/C2: utilizador avançado

- e) Quais são os conhecimentos e respetivos níveis de conhecimento exigidos ao titular do posto de trabalho de ____[indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir]_____?

Conhecimentos Informáticos			
Software/Aplicações	Nível de conhecimento necessário		
	Ótica de utilizador	Médio	Elevado
Microsoft Word			
Microsoft Excel			
Microsoft Power Point			
Microsoft Outlook			
MS Project			
SAP			
HTML			
CSS			
AutoCAD			
Outros (a indicar)			
Outros (a indicar)			
Outros (a indicar)			

CONTEÚDO DO TRABALHO

1. Tendo em conta o trabalho realizado nesse posto de trabalho, descreva as **principais tarefas** que o próprio posto de trabalho exige, os materiais e equipamentos que o trabalhador deve mobilizar para cada uma delas e a frequência com que são realizadas.

Tarefas	Materiais, equipamentos, etc. utilizados	Classificação da periodicidade das tarefas*
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Legenda da periodicidade das tarefas executadas:

1. Poucas vezes
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. Frequente
5. Muito frequente

2. De que forma é que as tarefas deste posto de trabalho são reportadas ao superior hierárquico? Por via de relatórios periódicos, reuniões entre o trabalhador e a chefia direta? Outros? Quais?

2.1 Com que periodicidade é reportado o ponto de situação do trabalho que é realizado?

2.2 A comunicação do ponto de situação do trabalho é realizada individualmente ou com a equipa de trabalho?

2.3 De que forma é que o trabalho é avaliado pela chefia direta?

3. O titular do posto de trabalho de ____ [indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir] ____ estabelece contactos e assume responsabilidades com clientes ou outras pessoas externas à empresa? De que forma?

4. Existem riscos profissionais associados ao trabalho desempenhado neste posto de trabalho? Quais?

5. Na eventualidade do titular do posto de trabalho se ausentar, as suas tarefas são asseguradas por outro colega de trabalho?

5.1 Que tarefas são asseguradas e por quem?

Tarefas Asseguradas	Posto de trabalho e respetivo titular

COMPETÊNCIAS – CHAVE DO POSTO DE TRABALHO

1. Relativamente ao posto de trabalho de____[indicar o nome do posto de trabalho sob a qual se está a inquirir]____, ao qual exerce chefia direta e supervisão do trabalho, indique os principais conjuntos saberes que o titular do posto de trabalho deve ter, tendo em conta:

Saberes

-
-
-
-
-
-
-

Saber-fazer:

-
-
-
-
-
-

Saber-ser:

-
-
-
-
-
-
-

Competências de liderança e gestão (se aplicável)¹⁰:
--

-
-
-
-

¹⁰ O grupo de competências de liderança e de gestão apenas é aplicável para postos de trabalho que exerçam chefia e supervisão ou direção de um departamento da empresa.

Apêndice 3
Modelo do descritivo do posto de trabalho

DESCRIPTIVO DO POSTO DE TRABALHO

[Indicar o nome do posto de trabalho]

Departamento	
Reporta ao posto de trabalho	
Local de trabalho	

Descrição sumária do posto de trabalho

REQUISITOS DO POSTO DE TRABALHO

FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL

Habilitações literárias	
Formações profissionais	
Experiência profissional (em anos e áreas de trabalho)	

CONHECIMENTOS INFORMÁTICOS

Software/Aplicações	Nível de conhecimento		
	Ótica de utilizador	Médio	Elevado
Microsoft Word			
Microsoft Excel			
Microsoft Power Point			
Microsoft Outlook			
SAP			
SPSS			

HTML5			
CSS			
JAVA SCRIP			
MS Project			
Outra:			
Outra:			
Outra:			

CONTEÚDO DO POSTO DE TRABALHO

Principais tarefas a desempenhar:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

**Função de chefia e/ ou de supervisão
de outros postos de trabalho**

COMPETÊNCIAS – CHAVE DO POSTO DE TRABALHO

Saberes

-
-
-
-
-
-

Saber-fazer:

-

-

-

-

-

-

Saber-ser/estar:

-

-

-

-

-

-

Competências de liderança e gestão (se aplicável*):

-

-

-

-

*Apenas aplicável para postos de trabalho que exerçam chefia e supervisão ou direção de um departamento da empresa.

Informação técnica do descritivo do posto de trabalho
Versão nº _____ Elaborado em: ____/____/_____ Próxima revisão obrigatória em (de 3 em 3 anos): Assinatura do responsável pelo descritivo:

Apêndice 4

Exemplos preenchidos do descritivo do posto de trabalho

DESCRIPTIVO DO POSTO DE TRABALHO [exemplo 1]

Técnico(a) de Recursos Humanos

Departamento	Recursos Humanos
Reporta ao posto de trabalho	Diretor de Recursos Humanos
Local de trabalho	Sede da empresa

Descrição sumária do posto de trabalho

O técnico de Recursos Humanos é responsável por prestar apoio nos demais processos de gestão de recursos humanos de uma empresa. Recolhe toda a informação necessária dos trabalhadores e assegura a sua atualização permanente, deteta as principais necessidades em termos de recursos humanos para a empresa, participa nos processos de recrutamento e seleção, na realização de entrevistas, na implementação do processo de avaliação de desempenho e na atualização do manual de postos de trabalho.

CONTEÚDO DO POSTO DE TRABALHO

Descrição das tarefas que desempenha:

1. Realizar tarefas administrativas no âmbito da divisão de RH (organização processos individuais, gestão documental, processos de admissão e demissão de colaboradores, gestão de assiduidades e férias);
2. Apoiar nos processos de recrutamento e seleção;
3. Realizar entrevistas no seguimento dos processos de recrutamento em vigor;
4. Participar no processo de elaboração e de atualização do manual de acolhimento da empresa;
5. Acompanhar os processos de estágios em vigor na empresa e atualizar a documentação e diferentes fases dos processos;
6. Participar no desenvolvimento de práticas e processos de gestão de recursos humanos que sejam importantes para a organização interna do departamento de RH e da própria empresa;
7. Apoiar no desenvolvimento e implementação de outros instrumentos de gestão de RH na empresa, tais como o Sistema de Avaliação de Desempenho, atualização do Manual de Postos de Trabalho.

Função de chefia e/ou de supervisão de outros postos de trabalho

Não se aplica.

REQUISITOS DO POSTO DE TRABALHO

FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL	
Habilitações literárias	Mestrado em Sociologia, Psicologia ou Gestão de Recursos Humanos.
Formações profissionais	Apenas se necessário ao longo do desempenho do posto de trabalho.
Experiência profissional (em anos e áreas de trabalho)	Experiência profissional mínima de 1 ano em postos de trabalho similares.

COMPETÊNCIAS – CHAVE DO POSTO DE TRABALHO

Saberes

- Conhecimento sobre as diferentes práticas de gestão de recursos humanos;
- Conhecimentos sobre metodologias de investigação e de trabalho;
- Conhecimentos sobre a legislação laboral, direitos individuais e coletivos;
- Conhecimentos sobre a gestão de recursos humanos numa ótica integrada e global;
- Conhecimentos de Inglês – nível intermédio (entre os níveis B1 e B2);
- Bons conhecimentos de ferramentas informáticas na ótica do utilizador.

Saber-fazer:

- Capacidade de análise e organização documental;
- Capacidade de elaboração de documentos necessários para a gestão interna do departamento;
- Capacidade de intervir nos processos de recrutamento e seleção de pessoas;
- Capacidade de aplicar vários métodos e técnicas de gestão de recursos humanos adequados a cada situação;
- Capacidade de auxiliar na criação e desenvolvimento de medidas de melhoria relacionados com o seu trabalho e respetivo departamento.

Saber-ser/estar:

- Agir em conformidade com as regras, normas e orientação estratégica da empresa;
- Sentido de responsabilidade;
- Sentido de orientação para o alcance de resultados;
- Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalhar em equipa;
- Capacidade de análise e resolução de problemas;
- Capacidade de se adaptar a diferentes contextos e trabalhos.

Informação técnica do descritivo do posto de trabalho
Versão nº _____ Elaborado em: ____/____/_____ Próxima revisão obrigatória em (de 3 em 3 anos): Assinatura do responsável pelo descritivo:

DESCRIPTIVO DO POSTO DE TRABALHO [exemplo 2]

Coordenador(a) da Qualidade, Ambiente e Segurança

Departamento	Qualidade, Ambiente e Segurança
Reporta ao posto de trabalho	Diretor Geral da empresa
Local de trabalho	Sede da empresa

Descrição sumária do posto de trabalho

O/A Coordenador(a) da Qualidade, Ambiente e Segurança é responsável pela implementação e atualização do Sistema Integrado de Gestão da empresa, assegurar o cumprimento das normas de qualidade em todos os serviços, assegurar os procedimentos operacionais e de trabalho, participar em auditorias, realizar sessões de informação no âmbito do Sistema da Qualidade, Ambiente e Segurança, garantir o cumprimento das regulamentações e dos sistemas de gestão certificados e avaliar o nível de satisfação dos serviços prestados e dos riscos profissionais.

CONTEÚDO DO POSTO DE TRABALHO

Descrição das tarefas que desempenha:

1. Implementar e zelar pelo cumprimento do Sistema Integrado de Gestão estabelecido, da Política Integrada e do Código de Ética;
2. Participar nas auditorias do Sistema da Qualidade, Ambiente e Segurança;
3. Apoiar a Gestão de Topo na supervisão e coordenação das atividades acreditadas;
4. Verificar os procedimentos operacionais e de trabalho, elaborados pelos Responsáveis Técnicos;
5. Apoiar o Diretor Geral na análise de causas de não conformidades e reclamações aos serviços prestados e implementar medidas corretivas e preventivas;
6. Elaborar indicadores de negócio para a avaliação dos fornecedores/subcontratados, índice de satisfação dos clientes e dos funcionários da empresa;
7. Realizar ações de formação e informação no âmbito do Sistema da Qualidade, Ambiente e Segurança.
8. Colaborar, com o Diretor Geral, na revisão do Sistema Integrado de Gestão e garantir a sua atualização permanente.

Função de chefia/supervisão de outros postos de trabalho	Não se aplica.
---	----------------

REQUISITOS DO POSTO DE TRABALHO

FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL	
Habilitações literárias	Licenciatura em Engenharia
Formações profissionais	Formação Básica em Segurança; Formação em Qualidade, Ambiente e Segurança; CAP nível 6; Formação em Auditorias Internas de Qualidade.
Experiência profissional (em anos e áreas de trabalho)	Experiência profissional mínima de 2 anos em postos de trabalho similares.

COMPETÊNCIAS DO POSTO DE TRABALHO

Saberes

- Bons conhecimentos sobre a Legislação e normas sobre Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho;
- Bons conhecimentos de Sistema de Gestão da Qualidade, do Ambiente e da Segurança;
- Bons conhecimentos de auditorias a sistemas de gestão;
- Conhecimentos sobre a Legislação específica no âmbito da Qualidade;
- Conhecimentos de avaliação de riscos profissionais;
- Conhecimentos de medidas de proteção e de prevenção;
- Conhecimentos de Inglês – nível intermédio (;
- Bons conhecimentos de ferramentas informáticas: MS Office e outras aplicações próprias do posto de trabalho).

Saber-fazer¹¹:

- Capacidade de planear e implementar os Sistemas Integrados de de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança;
- Capacidade de aplicar de forma adequada as técnicas de identificação, controlo e avaliação de riscos profissionais;
- Capacidade de elaborar documentação técnica de suporte ao departamento;
- Capacidade de aplicar as normas de segurança, higiene, saúde e proteção ambiental respeitantes à atividade profissional.

¹¹ Esta componente dos saberes, os saber-fazer, tiveram como referência o Catálogo Nacional de Qualificações relativos ao perfil profissional de Técnico/a Especialista em Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança – Nível 5 (2012). Disponível em: http://www.catalogo.anqep.gov.pt/PDF/QualificacaoPerfilPDF/767/347300_Perfil [consult. em 20 agosto 2017].

-
- Capacidade de mobilizar técnicas de auditoria a sistemas de gestão;
 - Capacidade de mobilizar técnicas para análise da satisfação do cliente;
 - Capacidade de sugerir melhorias para os sistemas de gestão integrados da empresa e dos processos de trabalho, sempre que for necessário.
-

Saber-ser/estar:

-
- Agir em conformidade com as regras, normas e orientação estratégica da empresa;
 - Sentido de orientação para o alcance de resultados;
 - Sentido de responsabilidade;
 - Capacidade de relacionamento interpessoal;
 - Capacidade de trabalhar em equipa;
 - Capacidade de análise e resolução de problemas;
 - Capacidade de se adaptar a diferentes contextos e trabalhos;
-

Competências de liderança e gestão (se aplicável*):

-
- Conhecimento do negócio;
 - Capacidade de negociação;
 - Capacidade de planeamento e de organização;
 - Capacidade de gerar e mobilizar uma rede de *networking*;
 - Liderança;
 - Visão estratégica para orientações futuras;
 - Orientação para clientes.
-

*Apenas aplicável para postos de trabalho que exerçam chefia e supervisão ou direção de um departamento da empresa.

Informação técnica do descritivo do posto de trabalho
Versão nº _____ Elaborado em: ____/____/_____ Próxima revisão obrigatória em (de 3 em 3 anos): Assinatura do responsável pelo descritivo:

Apêndice 5
Glossário das competências principais

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO¹²
Conformidade	<i>Capacidade para aceitar e agir em harmonia com normas e regulamentos aplicáveis à sua esfera de ação profissional. Procura o acordo dos responsáveis antes de modificar quaisquer normas e regulamentos.</i>
Relacionamento interpessoal	<i>Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes, etc.).</i>
Trabalho em equipa	<i>Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.</i>
Análise de problemas	<i>Capacidade para identificar, recolher dados relevantes e reconhecer a informação essencial. Capacidade para identificar e diagnosticar problemas. Capacidade para distinguir o essencial do secundário ou acidental (“fazer as primeiras coisas primeiro”).</i>
Resolução de problemas	<i>Manifestação de comportamentos orientados para a Proatividade na identificação e resolução de problemas, assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a performance requerida.</i>
Resiliência	<i>Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, stresse e/ou emocionalmente descompensatórias.</i>
Orientação para resultados	<i>Tem a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prossegue objetivos definidos proactivamente com intenção de os superar. É empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência.</i>
Capacidade de negociação	<i>Procura estabelecer acordos com os parceiros com que se relaciona. Negoceia de forma eficaz com clientes, fornecedores, organismos representativos e faz o acompanhamento dos processos de negociação.</i>
Conhecimento do negócio	<i>Dispor de um conhecimento profundo das variáveis mais importantes do negócio, bem como dos seus drivers, e capacidade de compreender e aplicar a relação entre os estilos de gestão, a cultura e os valores da</i>

¹² As definições das respetivas competências foram retiradas da seguinte referência bibliográfica: CAMARA, Pedro. B. (2017) – *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.

	<i>empresa com os processos de tomada de decisão.</i>
Impacto organizacional	<i>Defende as suas ideias com entusiasmo, mas sem empregar estratégias de manipulação para conseguir o impacto desejado ou influenciar as ações dos outros. Prepara e adapta as suas comunicações de acordo com o nível das audiências, procurando sempre captar-lhes o interesse. Sempre que envolvido num assunto acrescenta valor.</i>
Liderança	<i>Dirige a equipa para os objetivos. Adota a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orienta os outros na realização do trabalho e leva-os a realizar as tarefas com sucesso. Motiva os colaboradores e encoraja-os e reconhece o seu contributo. Promove o desenvolvimento dos outros por meio de opiniões construtivas, formação, acompanhamento e tarefas desafiantes.</i>
Networking	<i>Estabelece e mantém contactos profissionais e sociais que lhe permitem a constante atualização em relação ao mercado, contribuindo para a eficácia no desempenho da sua atividade profissional.</i>
Orientação para clientes	<i>Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações.</i>
Visão estratégica	<i>Capacidade de ligar as visões de longo alcance com os conceitos do dia a dia, revelando iniciativa e criatividade na resolução de problemas. Demonstra compreender a estratégia da empresa, incluindo o contexto do mercado onde se insere a atividade, refletindo esta compreensão em orientações ocupacionais claras e na identificação dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do negócio.</i>
Planeamento e organização	<i>Estabelece objetivos claros para a equipa, define as fases de realização do trabalho, antecipa as dificuldades e controla os resultados. Gere o seu tempo de forma adequada, define prioridades, organiza as suas atividades, sendo capaz de as realizar com autonomia. Utiliza com eficácia os recursos de que dispõe para fazer o trabalho. Cumpre os prazos.</i>

Anexo 2 – Manual de Avaliação de Desempenho

Logótipo da empresa

Manual de Avaliação de Desempenho

Índice

Apresentação do manual	136
Organograma da empresa	137
O Sistema de Avaliação de Desempenho	138
1. Âmbito de aplicação	138
2. Componentes da avaliação de desempenho	138
2.1 Os objetivos e resultados alcançados	138
2.2 As competências	139
3. Os intervenientes no processo de avaliação de desempenho	140
4. Instrumentos de avaliação de desempenho	141
4.1 Relatório de avaliação de desempenho	141
4.2 O Plano de ação individual anual recomendado	142
4.3 Reunião Intercalar de Avaliação de Desempenho	143
5. O sistema de classificação do desempenho	143
6. As etapas do processo de avaliação de desempenho	148
7. Os erros na avaliação de desempenho	149
Apêndices	151
Apêndice 1 - Modelo do Relatório de Avaliação de Desempenho – Parte I: Autoavaliação de desempenho	152
Apêndice 2 - Modelo do Relatório de Avaliação de Desempenho – Parte II: Reunião de Avaliação de desempenho	155
Apêndice 3 – Modelo do Plano de Ação Individual Anual	161
Apêndice 4 - Formulário de Avaliação de Desempenho Intercalar	164
Apêndice 5 – Glossário das competências principais	167

Apresentação do Manual

A avaliação de desempenho tem vindo a assumir-se como uma ferramenta importante nas organizações a diferentes níveis. Tendo em consideração a necessidade da empresa ao nível da definição e implementação de um sistema de avaliação de desempenho, sugerimos neste manual uma possível forma de intervenção.

Este manual foi desenvolvido de acordo com as especificidades da empresa, privilegiando componentes e indicadores capazes de ir ao encontro do que a própria valoriza em relação ao trabalho desenvolvido e resultados dos seus trabalhadores. Neste sentido, o sistema de avaliação de desempenho aqui proposto incide sobre dois elementos principais: os objetivos definidos e os resultados obtidos em função dos primeiros, bem como o conjunto de competências que norteiam toda a atuação profissional de cada recurso humano.

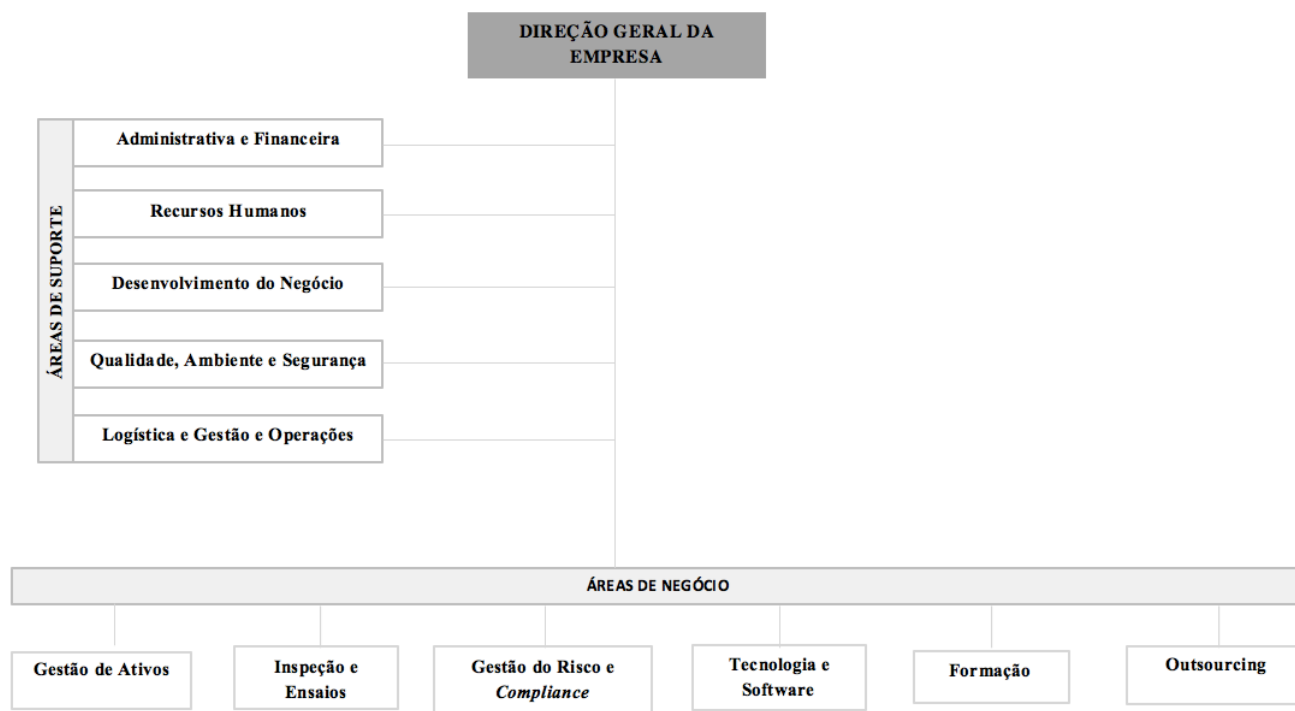
O presente manual contempla, numa fase inicial uma breve apresentação da empresa alvo de intervenção e a sua organização interna. Após esta breve contextualização começamos com a abordagem ao sistema de avaliação de desempenho. Este é composto por vários tópicos, entre as quais abordamos o seu âmbito de aplicação, as componentes que serão alvo de avaliação – os objetivos e as competências -, os intervenientes no processo, os vários instrumentos a considerar para a avaliação de desempenho, o sistema de classificação do desempenho e ainda um cronograma de todo o processo de avaliação de desempenho que aborda as diferentes etapas do mesmo. Incluímos também um pequeno glossário com as competências de saber-ser/estar que consideramos importantes para a generalidade dos postos de trabalho da empresa e que deverão ser incluídas no parâmetro das competências associado a cada posto de trabalho, assim como as competências de liderança e gestão a considerar quando aplicável.

Este manual de apoio ao sistema de avaliação do desempenho fornece a informação necessária para a implementação adequada do processo da avaliação de desempenho.

Organigrama da empresa

A empresa em questão é uma pequena-média empresa - de capital nacional, privado e independente – que atua na Gestão de Ativos Críticos ao longo de todo o seu Ciclo de Vida, prestando serviços em vários domínios como os de Engenharia, Ensaios, Inspeção, Segurança, Soluções de Tecnologia e *Software*, Certificação, Monitorização, Consultoria, Formação, *Outsourcing* e Recrutamento. A figura 1 apresenta de uma forma simplificada o organigrama da empresa e das suas áreas de negócio e de suporte.

Figura 1: Organigrama da empresa por áreas de negócio e áreas de suporte – versão simplificada



Fonte: Autoria própria.

O Sistema de Avaliação do Desempenho

1. Âmbito de aplicação

O presente sistema de avaliação de desempenho destina-se a todos os trabalhadores que estejam vinculados com contrato de trabalho na empresa por um período mínimo de 6 meses. Este sistema de avaliação de desempenho também se destina a trabalhadores que estejam afetos a projetos e, nestes casos, a avaliação da sua *performance* será feita aquando do seu término.

A periodicidade de todo o processo de avaliação de desempenho está definida para um ciclo anual, onde se contemplam várias etapas que vão sendo alcançadas. O período mais voltado para a avaliação do desempenho de cada colaborador terá lugar no final de cada ano civil, entre os meses de dezembro e janeiro, onde se realizarão as autoavaliações do desempenho e a reunião de avaliação entre os superiores hierárquicos e os trabalhadores.

Ressalva-se ainda que todos os intervenientes ficam sujeitos a garantir a confidencialidade das informações em todas as suas etapas do processo.

2. Componentes da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho enquanto instrumento de gestão de recursos humanos da empresa está voltada para duas grandes componentes: para os resultados obtidos em função dos objetivos definidos e também para o nível de alcance de um determinado conjunto de competências de cada trabalhador.

2.1 Os objetivos e resultados alcançados

Os objetivos são definidos no início do ano, sejam os objetivos estratégicos da empresa, sejam os objetivos de equipa e individuais para os trabalhadores. É este conjunto de objetivos que norteia a atuação estratégica de cada recurso humano.

Os objetivos a definir devem ser S.M.A.R.T., ou seja, específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable*), relevantes (*realistic*) e calendarizados (*time-bound*). É importante que os objetivos definidos possam ser revistos e ajustados ao longo do ciclo de desempenho, de forma a que estejam de acordo com o que se pretende alcançar.

Foram definidos dois grupos de objetivos que serão tidos em consideração para a leitura do desempenho dos trabalhadores ao longo de cada ano, entre os quais os objetivos de equipa e objetivos individuais. Estes conjuntos de objetivos devem ser do conhecimento de cada trabalhador logo no final de cada ciclo de avaliação de desempenho, através do plano de ação individual. Este plano de ação vai contemplar os objetivos de equipa e os objetivos individuais para cada trabalhador a alcançar no ano seguinte.

2.2 As competências

Consideramos também pertinente incluir a dimensão das competências como uma das componentes para o processo de avaliação de desempenho, na medida em que são os diferentes tipos de competências que podem influenciar positiva ou negativamente o alcance dos objetivos e de resultados significativos para a empresa.

Neste sentido, à semelhança da proposta do modelo de competências apresentado no Manual de Análise e Descrição de Postos de Trabalho, incluíram-se os respetivos grupos de competências. Contudo, este grupo das competências apenas terá relevância na sua íntegra aquando da reunião de avaliação entre o trabalhador e a sua chefia direta. No caso da autoavaliação, apenas se contemplam deste grupo de competências os conhecimentos técnicos que o trabalhador considera como necessários para o desempenho do seu posto de trabalho.

No grupo de competências incluem-se:

- os saberes – representam o conjunto de conhecimentos teóricos que os trabalhadores possuem;
- os saber-fazer – englobam o conjunto de práticas que os trabalhadores devem ser capazes de desenvolver para o seu exercício profissional;
- os saber-estar – traduzem um determinado conjunto de formas de estar e de ser que os trabalhadores devem mobilizar e que representam alguns valores e orientações de comportamento que são importantes para a empresa;
- as competências de liderança e de gestão - só são aplicáveis para quem exerce chefia direta, supervisão e/ou direção de departamento ou de uma das divisões internas da empresa.

Incluimos também um pequeno glossário com o conjunto de competências¹³ que consideramos importantes para a empresa e para a sua ação estratégica. Neste glossário estão presentes as competências e respetivas definições que todos os trabalhadores deverão possuir e que estão elencadas no que se refere aos saberes-ser. Paralelamente, também se encontram neste glossário as competências selecionadas ao nível da liderança e gestão e as suas noções. Este glossário permitirá tanto aos trabalhadores como às chefias diretas perceber de uma forma mais clara o que está contemplado em cada uma das competências enunciadas. As competências referidas neste glossário não são as únicas a poderem ser consideradas em todos os postos de trabalho, podendo ser acrescentadas outras sempre que assim se entender.

3. Os intervenientes no processo de avaliação de desempenho

No processo de avaliação de desempenho existem 2 grandes intervenientes: os avaliados e os avaliadores. Paralelamente a estes, o departamento de recursos humanos intervém em conjunto com os superiores hierárquicos para a elaboração de todo este processo.

Os avaliados são todos os elementos que compõem a empresa, independentemente do posto de trabalho que nela ocupam. O processo de avaliação de desempenho é transversal e, por isso, abrange todos os trabalhadores. Neste sentido, é importante que seja dada formação necessária para os avaliados e para os avaliadores, sendo que esta formação será diferente para cada um destes intervenientes. Os avaliadores necessitam de ações de formação mais aprofundadas sobre o sistema de avaliação de desempenho, enquanto os avaliados devem ter ações de formação voltadas para o modo de funcionamento e importância do processo de avaliação de desempenho e, por isso, a duração da formação será diferente para ambos os grupos.

Os avaliadores são os superiores hierárquicos imediatos correspondentes a cada trabalhador. São eles que reúnem com os trabalhadores que lhes estão afetos e avaliam a *performance* ao longo do ano tendo em consideração o próprio trabalhador e o que este considera que foi o seu desempenho. Entre estes dois intervenientes há espaço para uma reunião de avaliação, onde se debate acerca dos resultados alcançados de acordo com os objetivos previamente definidos para cada ano, o grau de alcance de cada competência

¹³ A este propósito, veja-se o apêndice 5 do presente manual.

mobilizada para o seu exercício profissional e ainda é definido o plano de ação para o ano seguinte, de forma a melhorar sempre o desempenho de cada um.

4. Instrumentos de Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho pensado para a empresa contempla diferentes instrumentos que se tornam importantes para a leitura do exercício profissional de cada trabalhador. Cada um dos instrumentos que se apresentam de seguida seguem uma lógica temporal para a sua aplicação, de acordo com as diferentes etapas do processo de avaliação de desempenho. Como instrumentos a aplicar temos um formulário de autoavaliação de desempenho do trabalhador, sendo esta uma das partes constituintes do relatório de avaliação de desempenho dos trabalhadores. De seguida, há lugar para o momento da entrevista de avaliação entre os trabalhadores e a sua chefia direta.

4.1 Relatório de Avaliação de Desempenho

O relatório de avaliação de desempenho é um instrumento essencial neste processo e é composto por 2 partes.

A primeira parte é a autoavaliação¹⁴ que o trabalhador faz do seu exercício profissional tendo em conta os objetivos que foram definidos e que resultados alcançou e ainda uma análise do grau de alcance de um conjunto de competências que norteiam a sua atuação na empresa. Esta parte inclui também uma reflexão sobre os seus pontos fortes e aspetos a melhorar no próximo ano, sugestões de desenvolvimento que considere importante para o seu desempenho profissional e ainda algumas considerações sobre os possíveis obstáculos e dificuldades que encontrou ao longo do ano.

Depois de preenchido, este formulário de autoavaliação terá de ser entregue ao superior hierárquico e analisado posteriormente para efeitos de preparação da reunião de avaliação.

¹⁴ O modelo de autoavaliação do relatório de avaliação de desempenho está presente no apêndice 1 do presente manual.

A segunda parte do relatório de avaliação de desempenho contempla uma análise por parte da chefia direta¹⁵ do desempenho do trabalhador ao longo ano, tendo em conta a autoavaliação do avaliado. Assim, a reunião de avaliação é realizada após o preenchimento e entrega do formulário de autoavaliação dos trabalhadores.

Este momento implica uma análise que incide sobre os resultados que o trabalhador obteve em função dos objetivos individuais e de equipa previamente definidos e da forma como mobilizou as diferentes competências no seu exercício profissional. Aqui, o avaliador faz uma análise sobre o nível de desempenho dos objetivos de equipa e individuais, das competências mobilizadas, dos pontos fortes do exercício profissional do trabalhador e também tece considerações sobre as áreas que merecem um maior desenvolvimento no ano seguinte. Como tem por base a autoavaliação, podem existir momentos de acordo e de desacordo entre ambas as partes relativamente ao que foi alcançado.

Esta reunião e entrevista de avaliação implica ainda uma classificação global do desempenho dos trabalhadores e no final é desenvolvido o Plano de Ação Individual Recomendado.

Nesta reunião está ainda previsto um espaço para que o trabalhador expresse a sua opinião devidamente fundamentada, caso não esteja de acordo a avaliação enunciada pelo chefe direto.

4.2 O Plano de Ação Individual Anual Recomendado

O Plano de Ação Individual Recomendado para o ano que seguinte é elaborado aquando da reunião de avaliação entre a chefia direta e os trabalhadores, onde são definidas as atividades e ações de formação que deverão ser atingidas ao longo do próximo ano. Neste plano de ação, para cada uma das atividades é definido o seu grau de importância e o período de tempo necessário para a sua realização. Para além destes aspetos são igualmente definidos os objetivos de equipa e os objetivos individuais que deverão ser alcançados, tendo em vista uma boa *performance*.

¹⁵ O modelo do formulário da reunião de avaliação entre o trabalhador e a sua chefia direta encontra-se no apêndice 2 do presente manual.

O plano de ação individual deve ser assinado pelo colaborador e pela sua chefia e é entregue uma cópia a cada uma das partes e outra fica para registo no departamento de Recursos Humanos da empresa.

Um exemplar do Plano de Ação Individual Recomendado está presente no apêndice 3 do presente manual.

4.3 Reunião Intercalar de Avaliação de Desempenho

Este sistema de avaliação de desempenho está também pensado numa lógica de acompanhamento periódico dos trabalhadores, pelo que estão previstas sessões de acompanhamento ao longo do ano de modo a que se possa identificar potenciais obstáculos e dificuldades que os trabalhadores podem ter no desenrolar dos seus papéis profissionais. É neste momento que também será feito o ponto da situação relativamente ao que já foi alcançado, ou está a ser, de acordo com os objetivos previamente definidos. O apêndice 4 demonstra o modelo do formulário a ser utilizado em situações que exijam uma reunião intercalar de avaliação de desempenho.

5. Sistema de classificação do desempenho

A classificação final do desempenho do avaliado é calculada durante a reunião de avaliação, tendo em conta os seus resultados obtidos e a forma como mobilizou um determinado conjunto de competências.

O grupo dos objetivos – de equipa e individuais – tem uma ponderação no processo de avaliação de desempenho de 60%, sendo que ambos têm a ponderação de 30% cada. A fórmula a utilizar pelo avaliador para calcular o nível de desempenho dos trabalhadores conforme os seus resultados alcançados é a seguinte:

- **1º passo:** atribuir uma % (de 0% a 100%) de cumprimento para cada objetivo conforme os resultados que o trabalhador obteve;
- **2º passo:** para cada grupo de objetivos em separado, multiplicar o valor de alcance dos objetivos pelo seu respetivo peso percentual para se aferir o nível de desempenho em relação a cada objetivo definido;
- **3º passo:** somar o valor do alcance das percentagens de cada objetivo. Aqui a soma faz-se separadamente para o grupo de objetivos de equipa e objetivos individuais. O resultado deste somatório de cada grupo dos objetivos indica a

classificação de desempenho (em percentagem) perante os objetivos de equipa e os objetivos individuais, respetivamente;

- **4º passo:** Obtido o valor percentual relativo ao desempenho dos trabalhadores para os objetivos de equipa e para os objetivos individuais, de seguida deve-se multiplicar cada um destes valores por 0,3 (ou 30%), que corresponde à ponderação de cada grupo de objetivos;
- **5º passo:** Calcular o somatório dos dois resultados obtidos no 4º passo e o valor final indica, em percentagem, o nível de desempenho do trabalhador em relação ao grupo dos objetivos em geral.

Depois de obtidas as percentagens de desempenho para cada um dos grupos de objetivos, podemos enquadrar numa escala qualitativa o desempenho do trabalhador quanto aos objetivos em geral de acordo com os níveis: fraco, razoável, bom, muito bom ou excecional, tal como o seguinte quadro demonstra:

Avaliação Qualitativa	Avaliação Quantitativa
Fraco	Abaixo de e/ou até 49%
Razoável	51%-69%
Bom	70% - 89%
Muito Bom	90% - 98%
Excecional	99% - 100%

O **grupo das competências** em todo o conjunto da avaliação de desempenho corresponde a 40% do total da avaliação de desempenho, já que os objetivos têm um peso percentual de 60%. Estes 40% que correspondem ao peso das competências na avaliação de desempenho estão distribuídos da seguinte forma:

Em situações de avaliação de 3 grupos de competências:		Em situações de avaliação de 4 grupos de competências:	
Saberes	10%	Saberes	5%
Saber-fazer	15%	Saber-fazer	10%
Saber-ser/estar	15%	Saber-ser/estar	10%
		Liderança e gestão	15%

O peso de cada uma das competências varia conforme se esteja perante trabalhadores que desempenham lugares de chefia e de direção de departamento.

É importante notar que este grupo apenas será alvo de avaliação em conjunto com a chefia e não no momento de autoavaliação.

Para a avaliação das competências podemos estar perante dois cenários: o primeiro, quando se está a avaliar trabalhadores que não exerçam cargos de chefia ou de supervisão e, neste caso, teremos três grupos de competências (saberes, saber-fazer e saber-ser/estar); o segundo, em situações em que se avalia cargos de chefia, supervisão e/ou direção de departamento, que implica quatro grupos de competências (saberes, saber-fazer, saber-ser/estar e ainda as competências de liderança e de gestão).

A fórmula de cálculo para se averiguar o valor final do grau de mobilização das competências segue os seguintes passos:

- **1º passo:** cada competência pode ser avaliada numa escala de níveis entre o 1 e 5, de acordo com o seu grau de alcance:
 - Nível 1 - Fraco: A competência é raramente evidenciada ou não possui a competência.
 - Nível 2 - Razoável: Demonstra, por vezes, possuir a competência.
 - Nível 3 - Bom: Demonstra, na grande parte das situações, boa capacidade de mobilização da competência.
 - Nível 4 - Muito Bom: Possui e mobiliza sempre de forma adequada a competência.
 - Nível 5 - Excelente: Possui e mobiliza de forma excecional a competência.
- **2º passo:** No final da avaliação feita a cada uma das competências somam-se os níveis atribuídos a cada competência. Este somatório é

feito de forma separada para cada grupo de competências e, por isso, cada grupo deve ter o seu próprio somatório;

- **3º passo:** Tendo em conta o valor do somatório obtido no passo anterior para cada grupo de competências calcula-se, de seguida, a percentagem da mobilização das competências. Este cálculo pode ser feito através da regra de três simples, em que:
 - (1) considera-se o número de competências a analisar em cada grupo para se aferir o valor total possível de grau de alcance das competências. Ou seja, se num grupo se considerasse cinco competências a avaliar, o valor possível de desempenho total nesse grupo seria 25 (porque o nível 5 é o nível máximo alcançável, logo, $5+5+5+5+5=25$);
 - (2) supondo que um trabalhador alcançou os seguintes níveis: $4+5+3+4+4 = 20$. Aqui, o trabalhador teria alcançado 20 pontos em 25. Isto replica-se independentemente do número de competências em cada grupo;
 - (3) Multiplica-se o valor que alcançou na mobilização de competências desse grupo (20) por 100%. Depois divide-se o valor da multiplicação por 25 (neste caso, o total possível de mobilização das competências nesse grupo);
 - (4) O valor obtido da regra de três simples dá-nos o valor percentual de desempenho do trabalhador em relação a um grupo de competências;
 - (5) Estes cálculos deverão ser replicados para todos os grupos de competências que se está a considerar para se obter a percentagem de desempenho em cada grupo.
- **4º passo:** de seguida, ao valor percentual obtido para cada grupo de competência, multiplica-se esse valor pela ponderação correspondente ao grupo;
- **5º passo:** calcula-se o somatório do valor obtido no passo anterior e o seu resultado indica a percentagem de capacidade de mobilização das competências. O valor final lê-se tendo como referência os 40%, que

corresponde ao peso do grupo das competências no processo da avaliação de desempenho.

O valor percentual final obtido através destes passos pode ser enquadrado na seguinte escala qualitativa de avaliação da mobilização das competências:

Avaliação Qualitativa	Avaliação Quantitativa
Fraco	Abaixo de e/ou até 49%
Razoável	51%-69%
Bom	70% - 89%
Muito Bom	90% - 98%
Excepcional	99% - 100%

Em último lugar, para se aferir a classificação global de desempenho do trabalhador procede-se à soma do valor final obtido no grupo dos objetivos e o valor final do grupo das competências.

Para a escala de **classificação global do desempenho** foi definida uma escala de 5 níveis, de forma a permitir situar da melhor forma dos diferentes níveis de desempenho. Os 5 níveis são representados da seguinte forma:

- **Nível 1 – Desempenho muito fraco/inadequado:** situações em que há uma inadequação do trabalhador em relação aos objetivos definidos e uma falta de competências para desempenhar a função. O seu nível de desempenho global é igual ou inferior a 50%.
- **Nível 2 – Desempenho razoável:** o trabalhador é capaz de cumprir com alguns dos objetivos definidos, mobilizando algumas competências para o seu exercício profissional. O seu nível de desempenho global situa-se entre os 51% e os 70%.
- **Nível 3 – Desempenho Bom/adequado:** corresponde a uma *performance* que está ao nível das exigências da função, em que cumpre a quase totalidade dos objetivos que lhe são definidos e atua conforme o esperado. O seu nível de atuação global situa-se entre os 71% e os 90%.
- **Nível 4 – Desempenho Muito Bom:** corresponde a uma atuação que excede, em parte, o que é esperado do trabalhador em termos dos objetivos

e da forma como mobiliza as diferentes competências. O seu nível de atuação situa-se entre os 91% e os 98%

- **Nível 5 – Desempenho excecional:** nível que pressupõe cumprir com o plano de ação do trabalhador e, inclusive, excedê-lo em grande parte. Aqui, o seu nível de atuação situa-se a partir dos 99% até 100%, o que torna este nível de atuação mais difícil de alcançar.

6. As etapas do processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho caracteriza-se pelas suas diferentes etapas, estando-lhe subjacente um ciclo de avaliação. O quadro 1 apresenta um cronograma do processo de avaliação de desempenho, com as respetivas etapas, intervenientes e período de tempo em que cada uma das etapas deverá ter lugar ao longo do ano.

Quadro 1 – Cronograma do processo de avaliação de desempenho

	Etapas	Intervenientes	Data	Observações
1ª	Planeamento e abertura do processo de avaliação	Departamento de Recursos Humanos e responsáveis de departamento	Início do ano civil	Falar com os trabalhadores para os alertar para este processo, a forma sob a qual decorrerá e a sua importância [previamente, todos os trabalhadores já deverão ter tido ações de formação para preparação do processo de avaliação de desempenho].
2ª	Definição dos objetivos	Avaliadores (chefia direta) e avaliados	Janeiro	Definição dos objetivos a alcançar para o presente ano e dos planos de atividades e de desenvolvimento necessários. São estes objetivos que devem constar nos formulários de autoavaliação do desempenho e na reunião de avaliação com a chefia direta.
3ª	Sessões de reunião intercalar e acompanhamento dos trabalhadores	Chefia direta e respetivos trabalhadores	Sempre que necessário e/ou, pelo menos, entre 1 a 2 vezes por ano	Momento em que se realiza algumas reuniões intercalares entre os trabalhadores e a sua chefia de modo a perceber o percurso de trabalho registado até ao momento e possíveis

				obstáculos e dificuldades que possam ser superados.
4ª	Entrega dos formulários de autoavaliação pela chefia aos seus trabalhadores	Departamento de Recursos Humanos e responsáveis de departamentos	2ª – 3ª semana de Dezembro	Preparação dos formulários por parte do departamento de RH em conjunto com os restantes departamentos, para a sua distribuição.
5ª	Preenchimento dos questionários de autoavaliação	Todos os trabalhadores da empresa	2ª – 3ª semana de Dezembro	
6ª	Entrega dos questionários de autoavaliação às respetivas chefias	Todos os trabalhadores da empresa	2ª – 3ª semana de Dezembro	
7ª	Reunião de avaliação entre o trabalhador e o chefe direto	Chefia direta e respetivos colaboradores	Janeiro do ano civil seguinte	Momento em que a autoavaliação é discutida entre ambas as partes, em que é elaborado o relatório de avaliação de desempenho com a classificação relativa à <i>performance</i> do trabalhador em relação ao seu grau de alcance dos objetivos e da mobilização das competências. De seguida, há a atribuição de uma classificação global do desempenho e a definição do plano de desenvolvimento do trabalhador para o ano seguinte.
8ª	Elaboração do plano de ação individual do trabalhador	Chefia direta e respetivos trabalhador	No final da reunião de avaliação	Definição do plano de ação individual através dos objetivos individuais e de equipa a atingir no ano civil seguinte ao da avaliação, bem como as competências a desenvolver. O plano de ação individual deve ser assinado pelo colaborador e pela sua chefia e é entregue uma cópia a cada uma das partes e outra fica para registo no departamento de Recursos Humanos da empresa.

7. Erros na Avaliação de Desempenho

Nesta parte do manual apresentamos de uma forma simplificada alguns dos principais erros que os avaliadores podem cometer na avaliação de desempenho:

- **Tendência central** – consiste em avaliar os trabalhadores no ponto médio da escala de avaliação do desempenho, evitando classificações altas e baixas. Este efeito não permite que exista uma distinção entre os vários desempenhos e é potenciado quando na avaliação de desempenho se utilizam escalas de cinco

pontos, levando os avaliadores a classificarem no nível intermédio. ” (Gomes, J. F., *et al.*, 2008, p.521);

- **Erro de leniência** – tendência que pode enviesar as avaliações porque implica uma situação em que há uma avaliação benevolente, acima do ponto médio da escala, ou seja, quando há a atribuição de “elevadas cotações a todos os trabalhadores” (*ibidem*);
- **Efeito de Severidade** - é uma tendência que consiste numa avaliação rigorosa por parte dos avaliadores, em que atribuem cotações abaixo do ponto médio da escala, ou seja, baixas classificações aos seus trabalhadores.
- **Efeito de halo** – implica “avaliar um indivíduo nos diversos aspectos do desempenho base, apenas, numa determinada faceta do desempenho ou personalidade.” (*ibidem*). Ou seja, situação em que estamos perante uma avaliação exageradamente positiva e generaliza-as, considerando que todas as outras características do trabalhador são positivas.
- **Efeito de *horn*** – envolve uma opinião fortemente negativa acerca de uma determinada característica do trabalhador e generaliza-as, considerando que as restantes características do individuo são também negativas (*ibidem*);
- **Efeito de recenticidade** – é um erro também frequente na avaliação de desempenho, que ocorre quando os avaliadores classificam os trabalhadores com base nas situações mais recentes de desempenho, não considerando a totalidade do período de trabalho. Este efeito pode ser perverso, uma vez que um trabalhador que tenha tido um bom desempenho ao longo do tempo mas que nos últimos dois meses, por exemplo, não tenha correspondido às expectativas, pode ser prejudicado com base apenas neste período de tempo mais recente.
- **Efeito de semelhança** – situação que pode acontecer quando o avaliador “aprecia mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele” em termos de valores, opiniões, atitudes e outras características, e, por outro lado, tem uma conotação negativa em relação aos trabalhadores que são diferentes (*ibidem*);
- **Erro fadiga/rotina** – situação que ocorre quando o avaliador, depois uma grande quantidade de avaliações, pode apresentar menos rigor nas considerações que tece sobre os trabalhadores.

APÊNDICES

Apêndice 1

Modelo do Relatório de Avaliação de Desempenho – Parte I: Autoavaliação de Desempenho

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE [indicar o ano] – **PARTE I**
AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DATA: ____/____/____

INFORMAÇÃO PESSOAL

Nome: _____

Título do posto de trabalho: _____

Departamento: _____

Nome da Chefia: _____

Posto de trabalho da Chefia: _____

OBJETIVOS DE EQUIPA

Descrição dos objetivos		Peso percentual	Resultados Alcançados	Data de conclusão
1.	[a indicar]	[a indicar]		
2.	[a indicar]	[a indicar]		
3.	[a indicar]	[a indicar]		
4.	[a indicar]	[a indicar]		

OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Descrição dos objetivos		Peso percentual	Resultados Alcançados	Data de conclusão
1.	[a indicar]	[a indicar]		
2.	[a indicar]	[a indicar]		
3.	[a indicar]	[a indicar]		
4.	[a indicar]	[a indicar]		

Avaliação qualitativa do nível de desempenho dos objetivos de equipa e individuais:

Objetivos de equipa		Objetivos individuais	
	Fraco		Fraco
	Razoável		Razoável
	Bom		Bom
	Muito Bom		Muito Bom
	Excecional		Excecional
Comentários globais:			

Comentários sobre as principais competências mobilizadas:

CONSIDERAÇÕES GERAIS DO DESEMPENHO

Pontos fortes:	A melhorar/sugestões de desenvolvimento:

Dificuldades encontradas para o cumprimento do plano de ação individual:

Assinatura do avaliado

Assinatura do avaliador

Apêndice 2

Modelo do Relatório de Avaliação de Desempenho – Parte II: Reunião de Avaliação de Desempenho

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE indicar o ano – PARTE II
REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DATA: ____/____/____

INFORMAÇÃO PESSOAL

Nome: _____

Título do posto de trabalho: _____

Departamento: _____

Nome da Chefia: _____

Posto de trabalho da Chefia: _____

Comentários da chefia sobre o nível de desempenho do trabalhador relativamente aos objetivos de equipa e objetivos individuais propostos no plano de ação individual:

OBJETIVOS DE EQUIPA					
Descrição dos objetivos		Peso percentual	Resultados Alcançados	Nível de desempenho (em %)	Comentários
1.					
2.					
3.					
4.					
OBJETIVOS INDIVIDUAIS					
1.					
2.					
3.					
4.					

OBJETIVOS	Classificação (em %)	Classificação global do cumprimento dos objetivos
De Equipa		
Individuais		
TOTAL: (somatório da classificação das % de cada grupo de objetivos)		%

COMPETÊNCIAS¹⁶

Assinalar **grau de exigência para cada competência-chave** conforme a função de acordo com a informação presente na legenda da tabela.

	Grau de alcance das competências*
Saberes	
-	
-	
TOTAL:	
Saber-fazer:	
-	
-	
TOTAL:	
Saber-ser:	
-	
-	
TOTAL:	

¹⁶ Este grupo das competências pressupõe a a mobilização do conteúdo presente em cada descritivo do posto de trabalho. Este formulário que inclui 3 ou 4 grupos de competências (conforme são contempladas ou não as competências de liderança e de gestão) na avaliação de desempenho deve ser preenchido de acordo com cada posto de trabalho para que na reunião de avaliação com o trabalhador se possa discutir o grau de alcance e de mobilização de cada competência e saber.

Competências de liderança e gestão (se aplicável)¹⁷:	Grau de alcance das competências*
-	
-	
TOTAL:	

***Legenda da classificação do grau de alcance das competências:**

Nível 1 - Fraco: A competência é raramente evidenciada ou não possui a competência.

Nível 2 - Razoável: Demonstra, por vezes, possuir a competência.

Nível 3 - Bom: Demonstra, na grande parte das situações, boa capacidade de mobilização da competência.

Nível 4 - Muito Bom: Possui e mobiliza sempre de forma adequada a competência.

Nível 5 - Excelente: Possui e mobiliza de forma excepcional a competência.

COMPETÊNCIAS	Classificação (em %)	Classificação global da mobilização das competências
Saberes		
Saber-fazer		
Saber-ser/estar		
Liderança e gestão	(se aplicável)	
TOTAL: (somatório da classificação das % de cada grupo de competências/número total de competências)		%

Balanco global das competências mobilizadas:

	Fraco
	Razoável
	Bom
	Muito Bom
	Excepcional

¹⁷ O grupo de competências de liderança e de gestão apenas é aplicável para postos de trabalho que exerçam chefia e supervisão ou direção de um departamento da empresa.

CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Classificação global: _____%

☐ Fraco

☐ Razoável

☐ Bom

☐ Muito Bom

☐ Excecional

Pontos fortes do desempenho do trabalhador: (indicar no mínimo 2)	Sugestões de desenvolvimento: (indicar no mínimo 2)

Comentários e observações finais:

PLANO DE DESENVOLVIMENTO RECOMENDADO PARA _____
 [indicar o ano]

Atividades e ações de formação	Grau de Importância		Responsável	Prazo
	Importante	Muito importante		

Assinatura do avaliado

Assinatura do avaliador

Data: __/__/____

Apêndice 3
Modelo do Plano de Ação Individual

PLANO DE AÇÃO INDIVIDUAL PARA _____
[indicar o ano]

Nome do trabalhador: _____

Posto de trabalho: _____

Departamento: _____

Período em vigor do Plano de Ação Individual: ____/____ até ____/____
Mês / Ano Mês / Ano

OBJETIVOS DE EQUIPA				
Descrição dos objetivos		Peso percentual	Metas a alcançar	Data de conclusão
1.				
2.				
3.				
4.				

OBJETIVOS INDIVIDUAIS				
Descrição dos objetivos		Peso percentual	Metas a alcançar	Data de conclusão
1.				
2.				
3.				
4.				

COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
Competência	Nível de mobilização esperado*

***Legenda da classificação do grau de mobilização das competências:**

Nível 1 – Fraco: A competência é raramente evidenciada ou não possui a competência.

Nível 2 – Razoável: Demonstra, por vezes, possuir a competência.

Nível 3 – Bom: Demonstra, na grande parte das situações, uma boa capacidade de mobilização da competência.

Nível 4 – Muito Bom: Possui e mobiliza sempre de forma adequada a competência.

Nível 5 – Excelente: Possui e mobiliza de forma excepcional a competência.

O presente Plano de Ação Individual para _____ foi debatido e acordado por
[indicar o ano]
ambas as partes a ____/____/____.

Assinatura do trabalhador

Assinatura da chefia direta

DATA: ____/____/____

Apêndice 4
Formulário de Avaliação de Desempenho Intercalar

REUNIÃO INTERCALAR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE _____
 [indicar o ano]

Nome do trabalhador: _____

Posto de trabalho: _____

Departamento: _____

OBJETIVOS DE EQUIPA			
Descrição dos objetivos		Peso percentual	Ponto de situação do alcance dos objetivos e das metas
1.			
2.			
3.			
4.			

OBJETIVOS INDIVIDUAIS			
Descrição dos objetivos		Peso percentual	Ponto de situação do alcance dos objetivos e das metas
1.			
2.			
3.			
4.			

GRAU DE MOBILIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	
Competência	Comentários

Aspetos a melhorar:

Comentários gerais do desempenho até ao momento:

O presente plano de Reunião Intercalar de Avaliação de Desempenho para _____
foi debatido e acordado por ambas as partes a ____/____/____. [indicar o ano]

Assinatura do trabalhador

Assinatura da chefia direta

Data:

____/____/____

Apêndice 5
Glossário das competências principais

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO ¹⁸
Conformidade	<i>Capacidade para aceitar e agir em harmonia com normas e regulamentos aplicáveis à sua esfera de ação profissional. Procura o acordo dos responsáveis antes de modificar quaisquer normas e regulamentos.</i>
Relacionamento interpessoal	<i>Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes, etc.).</i>
Trabalho em equipa	<i>Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.</i>
Análise de problemas	<i>Capacidade para identificar, recolher dados relevantes e reconhecer a informação essencial. Capacidade para identificar e diagnosticar problemas. Capacidade para distinguir o essencial do secundário ou acidental (“fazer as primeiras coisas primeiro”).</i>
Resolução de problemas	<i>Manifestação de comportamentos orientados para a Proatividade na identificação e resolução de problemas, assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a performance requerida.</i>
Resiliência	<i>Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, stresse e/ou emocionalmente descompensatórias.</i>
Orientação para resultados	<i>Tem a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prossegue objetivos definidos proactivamente com intenção de os superar. É empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência.</i>
Capacidade de negociação	<i>Procura estabelecer acordos com os parceiros com que se relaciona. Negoceia de forma eficaz com clientes, fornecedores, organismos representativos e faz o acompanhamento dos processos de negociação.</i>
Conhecimento do negócio	<i>Dispor de um conhecimento profundo das variáveis mais importantes do negócio, bem como dos seus drivers, e capacidade de compreender e aplicar a relação entre os estilos de gestão, a cultura e os valores da</i>

¹⁸ As definições das respetivas competências foram retiradas da seguinte referência bibliográfica: CAMARA, Pedro. B. (2017) – *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.

	<i>empresa com os processos de tomada de decisão.</i>
Impacto organizacional	<i>Defende as suas ideias com entusiasmo, mas sem empregar estratégias de manipulação para conseguir o impacto desejado ou influenciar as ações dos outros. Prepara e adapta as suas comunicações de acordo com o nível das audiências, procurando sempre captar-lhes o interesse. Sempre que envolvido num assunto acrescenta valor.</i>
Liderança	<i>Dirige a equipa para os objetivos. Adota a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orienta os outros na realização do trabalho e leva-os a realizar as tarefas com sucesso. Motiva os colaboradores e encoraja-os e reconhece o seu contributo. Promove o desenvolvimento dos outros por meio de opiniões construtivas, formação, acompanhamento e tarefas desafiantes.</i>
Networking	<i>Estabelece e mantém contactos profissionais e sociais que lhe permitem a constante atualização em relação ao mercado, contribuindo para a eficácia no desempenho da sua atividade profissional.</i>
Orientação para clientes	<i>Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações.</i>
Visão estratégica	<i>Capacidade de ligar as visões de longo alcance com os conceitos do dia a dia, revelando iniciativa e criatividade na resolução de problemas. Demonstra compreender a estratégia da empresa, incluindo o contexto do mercado onde se insere a atividade, refletindo esta compreensão em orientações ocupacionais claras e na identificação dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do negócio.</i>
Planeamento e organização	<i>Estabelece objetivos claros para a equipa, define as fases de realização do trabalho, antecipa as dificuldades e controla os resultados. Gere o seu tempo de forma adequada, define prioridades, organiza as suas atividades, sendo capaz de as realizar com autonomia. Utiliza com eficácia os recursos de que dispõe para fazer o trabalho. Cumpre os prazos.</i>